

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA LOJA
DE VESTUÁRIO: aplicação da BPMN**

PEDRO LUCAS BARBOSA DE MEDEIROS

João Pessoa

Agosto, 2025

PEDRO LUCAS BARBOSA DE MEDEIROS

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA LOJA
DE VESTUÁRIO: aplicação da BPMN**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientadora: Prof. Dra. Pâmela Adelino Ramos Albertins

João Pessoa

Agosto, 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M488m Medeiros, Pedro Lucas Barbosa de.

Modelagem de processos de negócios em uma loja de
vestuário: aplicação da BPMN / Pedro Lucas Barbosa de
Medeiros. - João Pessoa, 2025.

31 f. : il.

Orientação: Pâmela Adelino Ramos Albertins.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Processos Organizacionais. 2. Gestão de Processos
de Negócio (BPM). 3. Modelo e Notação de Processos de
Negócio (BPMN). I. Albertins, Pamela Adelino Ramos. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Pedro Lucas Barbosa de Medeiros

Trabalho: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA LOJA DE VESTUÁRIO: aplicação da BPMN

Área de pesquisa: Produção e Operações

Data de aprovação: 21/08/2025

Prof.^a Dr.^a Pamela Adelino Ramos Albertins
(Orientadora)

Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto
(Examinador)

Prof. Dr. Fábio Walter
(Examinador)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, minha irmã e minha companheira que sempre me incentivaram e apoiaram em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar demonstrando minha eterna gratidão a minha família, Marcelo Medeiros, Izabel Cristina e Talyta Medeiros, que sempre acreditaram em mim até mesmo quando eu hesitava em situações que me causavam ansiedade e estiveram ao meu lado a minha vida inteira. Todo o apoio e confiança que depositaram em mim foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui. Em especial, agradeço à minha mãe, Izabel, minha maior referência como pessoa. Sua força, sabedoria, coragem e amor à vida me inspiram para sempre seguir em frente e evoluir enquanto ser humano.

À minha companheira Ericka Katharyne, que esteve ao meu lado em todos os momentos, nos dias de cansaço, nas noites mal dormidas, nas incertezas e também nas conquistas. Sua paciência, carinho, compreensão e fé na minha trajetória fizeram toda a diferença. Obrigado por me lembrar todos os dias da importância de persistir e de acreditar.

À minha orientadora, Pâmela Adelino Ramos Albertins, agradeço profundamente pela escuta atenta, pela orientação generosa, por se fazer presente a todo momento mesmo quando parecia não haver tempo por conta da correria do dia a dia, e pela confiança que me foi dada a todo o momento. Sua contribuição foi essencial para a construção deste trabalho acadêmico.

Aos(as) professores(as), ao meu amigo Bruno Romano, que esteve comigo durante toda a graduação, e a todos os colegas que fiz durante essa jornada. Agradeço pelas trocas, pelos debates e pelo companheirismo construído ao longo do curso. Aprendi muito com cada um(a).

A todos e todas, meu mais sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

Este estudo intitulado “Modelagem de processos de negócios em uma loja de vestuário: aplicação da BPMN” teve como objetivo identificar possibilidades de melhoria no processo de aquisição de produtos destinados à venda em uma loja de vestuário localizada no bairro de Mangabeira, em João Pessoa-PB. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa de caráter descritivo que tem como principal finalidade caracterizar um grupo ou fenômeno, podendo também estabelecer ligações entre variáveis (Gil, 2008). Para isso, utilizou-se técnicas padronizadas de coleta de dados, por meio de entrevistas com a proprietária e gerente da loja, complementadas por visitas ao espaço físico da empresa visando compreender como ocorreu o processo. Para isso, foi utilizada a modelagem de processos com a notação BPMN, elaborada por meio do *software Bizagi*, em conjunto com as ferramentas de gestão 5W2H e o Diagrama de *Ishikawa*. A pesquisa justifica-se pela observação da baixa aderência da modelagem de processos utilizando a notação BPMN em microempresas. O estudo destaca-se por aplicar a notação BPMN em uma microempresa, cenário pouco explorado em comparação a aplicação da ferramenta em empresas de médio e grande porte. O trabalho contribui ao reforçar a importância da gestão de processos em microempresas, oferecendo base teórica e prática para otimizar processos e aprimorar a gestão empresarial local.

Palavras-chave: Processos Organizacionais; Gestão de processos de negócio - BPM; Modelo e Notação de Processos de Negócio - BPMN.

ABSTRACT

This study, entitled “Business Process Modeling in a Clothing Store: Application of BPMN,” aimed to identify opportunities for improvement in the product procurement process for resale in a clothing store located in the Mangabeira neighborhood, in João Pessoa, PB, Brazil. The research adopted a qualitative, descriptive approach, whose main purpose is to characterize a group or phenomenon and may also establish connections between variables (Gil, 2008). Standardized data collection techniques were used through interviews with the store’s owner and manager, complemented by visits to the company’s physical premises to understand how the process occurred. For this purpose, process modeling was carried out using BPMN notation, developed through Bizagi software, in conjunction with the 5W2H management tool and the Ishikawa Diagram. The research is justified by the observation of the low adherence to process modeling using BPMN notation in microenterprises. The study stands out by applying BPMN notation in a microenterprise, a scenario that is rarely explored compared to the use of the tool in medium- and large-sized companies. The work contributes by reinforcing the importance of process management in microenterprises, providing a theoretical and practical basis for optimizing processes and improving local business management.

Keywords: Organizational Processes; Business Process Management – BPM; Business Process Model and Notation – BPMN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de aquisição de materiais para venda em sua forma atual (AS-IS).....	17
Figura 2 - Subprocesso da seleção de fornecedores em sua forma atual (AS-IS).....	18
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa.....	19
Figura 4 - Processo de aquisição de materiais para venda em sua forma final (TO-BE).....	20
Figura 5 - Subprocesso de seleção de fornecedores em sua forma final (TO-BE).....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro da entrevista semi-estruturada.....	16
Quadro 2 - Plano de Ação com base na ferramenta 5W2H.....	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Processos Organizacionais.....	12
2.2 Gestão de Processos de Negócio (BPM).....	13
2.3 Notação para modelagem de processos de negócio (BPMN).....	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4. RESULTADOS.....	16
4.1 Processo de Aquisição de Materiais que irão para a venda (AS-IS).....	17
4.1.1 Subprocesso de seleção de fornecedores (AS-IS).....	18
4.2 Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito).....	19
4.3 Proposta de melhoria do Processo de Aquisição de Materiais que irão para a venda (TO-BE).....	20
4.3.1 Proposta de melhoria do subprocesso seleção de fornecedores (TO-BE).....	21
4.4 Plano de ação para otimização dos processos (5W2H).....	22
5. CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE A - MODELAGEM DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A VENDA (AS-IS).....	28
APÊNDICE B - MODELAGEM DO SUBPROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES (AS-IS).....	29
APÊNDICE C - MODELAGEM DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A VENDA (TO-BE).....	30
APÊNDICE D - MODELAGEM DO SUBPROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES (TO-BE).....	31

1. INTRODUÇÃO

O número de empresas que estão se inserindo no mercado não para de crescer, o que gera concorrência e possibilita cada vez mais competitividade. A partir disso, os consumidores cobram cada vez mais qualidade e entrega dessas organizações. Segundo Nunes e Ramos (2021), é fundamental que a organização promova melhorias constantes em seus processos, de modo a acompanhar as transformações do ambiente em que está inserida. Com isso, é fundamental que as empresas façam o máximo para manter suas atividades operacionais funcionando de forma adequada e eficiente.

A gestão de processos contribui às organizações a identificarem pontos de processos existentes e que podem ser melhorados. Dessa forma, é possível ter um aumento de eficiência e eliminação de gargalos. Para França *et al.* (2023), diversas organizações estão inserindo em seus Planejamentos Estratégicos o projeto de modernização, que abrange a adoção da gestão por processos, a reformulação na maneira de trabalho, com a finalidade de alcançar uma estrutura sistêmica, ágil e integrada.

De acordo com Salgado *et al.* (2013), instrumentos que impulsionam a melhoria contínua e fornecem apoio para o aumento do desempenho organizacional são amplamente apreciados dentro das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Uma das metodologias utilizadas para o aumento de eficiência e melhoria é a de Gestão de processos de negócios (BPM - Business Process Management). A notação de modelagem de processos que se é aplicada e mais utilizada é a BPMN. Segundo França *et al.* (2023), o mapeamento e a modelagem de processos representam ferramentas fundamentais da gestão por processos, utilizadas para assegurar que as atividades organizacionais sejam identificadas, representadas, reestruturadas, acompanhadas e, por fim, aprimoradas, visando a concretização eficiente dos objetivos da organização.

Observando a importância do tópico em questão, esse estudo aplicou a notação BPMN com o objetivo de mapear/modelar os processos de negócio na área de aquisição de materiais que irão para a venda de uma loja de vestuário localizada na cidade de João Pessoa/PB, com o intuito de identificar possíveis falhas que estivessem impactando negativamente o andamento de seus processos. Para isso, foi utilizada a notação BPMN junto à análise *AS-IS* e *TO-BE* em conjunto com as ferramentas 5W2H e Diagrama de *Ishikawa*, a fim de identificar possíveis melhorias que podem ser aplicadas.

O interesse por essa pesquisa surgiu por observar a baixa aderência da modelagem de processos utilizando a notação BPMN em microempresas. Tendo em vista a capacidade da

ferramenta de identificar e corrigir falhas, aumentar a produtividade e eliminar gargalos, o que é especialmente relevante para empresas desse porte, que frequentemente enfrentam limitações de recursos e estrutura organizacional.

A relevância desse trabalho se expressa pela aplicação da notação BPMN 2.0 numa microempresa tendo em vista que é mais comum encontrar estudos voltados a aplicação dessa ferramenta em empresas de médio porte (Jesus; Rodrigues; Torres, 2022) e grande porte (Pascoal; Aires, 2020), tanto do setor público, quanto do setor privado.

Com este trabalho, espera-se contribuir para reforçar a importância da gestão de processos em contextos empresariais menores. O estudo visa oferecer uma base prática e teórica para a otimização de processos organizacionais, especialmente em microempresas, contribuindo para o avanço acadêmico e para a melhoria da gestão empresarial local.

Com isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: são apresentados primeiramente os conceitos principais sobre processos organizacionais, relacionando considerações e embasamentos teóricos, logo após isso, fala sobre a modelagem de processos de negócio (BPM) e respectivamente sobre a BPMN, sua notação; e por fim, são mostrados os processos metodológicos e a análise dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos relacionados à processos organizacionais, gestão de processos de negócio, conhecida como BPM (Business Process Management), e à notação utilizada para modelar esses processos, chamada BPMN (Business Process Model and Notation). O objetivo é oferecer um entendimento mais amplo e aprofundado sobre o tema, abordando desde a importância da gestão eficiente de processos para o bom funcionamento das organizações, até a forma como esses processos podem ser representados de maneira clara e padronizada.

2.1 Processos Organizacionais

Os processos organizacionais consistem em um conjunto de atividades interligadas e realizadas de forma sequencial visando alcançar objetivos específicos dentro da organização. Esses processos são fundamentais para o bom funcionamento e sucesso organizacional. Segundo Souza *et al.* (2023), para que as organizações tenham êxito, é fundamental compreender seus processos e assegurar a qualidade dos mesmos, especialmente em um contexto de mudanças constantes e necessidades de adaptação, que se tornam cada vez mais frequentes no ambiente organizacional.

Para gerenciar efetivamente os processos, é essencial ter uma visão abrangente do que está sendo produzido, sem focar em um único ponto ou tarefa, e avaliar a interação entre as atividades, buscando sempre o melhor resultado (Dias, 2024).

Do ponto de vista de Araujo, Garcia e Martines (2016), podem ser classificados como processos de negócio aqueles processos essenciais para a existência da empresa. Os autores também apontam que os processos de gestão, também chamados de processos de suporte ou atividades de apoio, têm como objetivo dar suporte aos processos de negócio, focando na organização e não diretamente no cliente, sendo sua principal responsabilidade fornecer a estrutura necessária para o bom funcionamento dos processos de negócio.

Para Pradella, Furtado e Kipper (2012), a ideia de processo não é recente, mas sim a compreensão de que o negócio necessita atender a satisfação dos clientes, com a finalidade de não pôr em risco a continuidade da empresa. Ainda segundo estes mesmos autores, reconhecer os processos é essencial para estabelecer a estrutura dos colaboradores e dos recursos da organização. Esse conceito é crucial para a elaboração dos métodos pelos quais a instituição planeja fornecer seus serviços ou produtos aos consumidores.

De acordo com Paim *et al.* (2009), a melhoria de processos é uma prática essencial para que as organizações possam se ajustar às mudanças constantes no ambiente e preservar a competitividade de seus sistemas produtivos. Para os autores, o movimento recente de gestão de processos está fortemente vinculado à adoção de tecnologias da informação, buscando utilizar ferramentas como, plataformas de *workflow*, *softwares* de modelagem, entre outros, para promover melhorias contínuas nos processos organizacionais.

2.2 Gestão de Processos de Negócio (BPM)

Segundo Braga e Aires (2024), existem processos em todas as organizações, pois os produtos ou serviços que serão oferecidos à sociedade passam por etapas para que possam chegar ao consumidor final. De acordo com Lopes e Araujo (2021), a gestão de processos de negócios consiste em analisar como as atividades são realizadas dentro das organizações, buscando garantir resultados positivos e identificar oportunidades de melhoria na execução de processos, como a redução de custos, o tempo de execução e o aumento da qualidade.

De acordo com Dias (2024), a gestão de processos de negócios permite às organizações aumentar sua eficiência e integrar diferentes atividades e funções. Para isso, é essencial analisar o processo como um todo, em vez de se concentrar apenas em funções ou tarefas isoladas, o que poderia resultar em uma compreensão fragmentada dos processos. O mapeamento de processos quando associado à elaboração de fluxos dinâmicos, desempenham

uma função crucial na gestão do conhecimento organizacional. Isso ocorre porque novos membros da equipe e líderes têm acesso a esse conteúdo organizado, o que favorece a aceleração do aprendizado e contribui para minimizar dificuldades associadas à interrupção dos processos (Costa *et al.*, 2023).

O BPM pode ser dividido em duas partes, sendo *AS-IS* e *TO-BE*. De acordo com Dutra (2015), o AS-IS é o mapeamento de processos realizados no seu estado atual a partir de avaliações realizadas para que seja possível checar como os processos de negócio estão sendo executados e identificar possíveis problemas presentes no processo para melhorias futuras, no qual pode ser feita a partir de visitas técnicas, entrevistas com funcionários, entre outras.

Segundo Lobo, Conceição e Oliveira (2018), após a análise crítica dos processos, torna-se possível avançar para a próxima etapa do mapeamento, direcionada à construção de um gerenciamento por processos na organização, o que envolve a modelagem desses processos em seu estado futuro, conhecido como *to be*.

2.3 Notação para modelagem de processos de negócio (BPMN)

Segundo Costa *et al.* (2023), O uso do *Business Process Model and Notation* (BPMN) para modelagem de processos tem se expandido significativamente, tanto em estudos quanto em aplicações práticas, em diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Um dos principais elementos que favoreceram o desenvolvimento do BPMN foi a necessidade de criar uma ferramenta que fosse ao mesmo tempo fácil para a modelagem de processos de negócios e aptos a lidar com a complexidade que pode existir nesses processos (Dias, 2024).

A BPMN é composta pelo *Business Process Diagram* (BPD), ou Diagrama de Processo de Negócio, o qual pode ser aplicado de maneira simples, porém também apresenta elementos que permitem representar aspectos mais complexos e detalhados dos processos (Araujo; Garcia; Martines, 2016). Para Dias (2024), os elementos gráficos do diagrama possibilitam a criação de representações simples, em que as atividades são representadas por retângulos e as decisões, por losangos.

A notação que se tornou um padrão amplamente adotado para a modelagem de processos de negócio em iniciativas de BPM devido à sua simplicidade na representação foi a BPMN, o que facilita a compreensão por especialistas do negócio, e além disso, essa notação contribui para uma comunicação mais eficiente com os responsáveis pela tecnologia da informação da empresa, além de ser compatível com tecnologias que possibilitam a automatização dos processos modelados (Tolfo; Medeiros; Mombach, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste estudo consistiu em analisar uma loja de vestuário localizada no bairro de Mangabeira-PB, visando identificar possibilidades de melhorias no processo de aquisição de produtos que irão para venda. Com esse objetivo, descreveu-se as etapas necessárias para a realização desse processo. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, que buscou entender como funciona na prática o processo de aquisição de materiais na loja, de caráter descritivo, que teve como principal finalidade caracterizar um grupo ou fenômeno, podendo também estabelecer ligações entre variáveis (Gil, 2008). Para isso, utilizou-se técnicas padronizadas de coleta de dados. A ideia é analisar as informações obtidas para compreender melhor a rotina da proprietária da loja. Dessa forma, a abordagem ajuda a enxergar os detalhes do dia a dia e entender melhor a gestão dos processos.

Referente à natureza, esta pesquisa é aplicada pois visa gerar conhecimentos voltados para a solução de problemas no processo específico identificado de uma empresa, contribuindo na proposta de melhoria prática dos processos da loja.

O setor de vestuário foi escolhido devido a sua relevância econômica nacional. Segundo dados do IBGE (2024), em outubro de 2024 o setor de tecidos, vestuário e calçados apresentou um aumento de 7,9% das vendas em comparação ao mês de outubro do ano de 2023.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada sobre o processo de aquisição de materiais que irão para a venda na loja e seleção de fornecedores. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentar esse estudo que envolve a análise e discussão de um tema ou problema com base em fontes já publicadas, como livros, artigos, enciclopédias, sites e anais de congressos (Martins; Theófilo, 2016). Essa modalidade de pesquisa tem como objetivo compreender, analisar e explicar as contribuições existentes sobre o assunto em questão (Martins; Theófilo, 2016).

A entrevista com a proprietária da loja ocorrerá em 25 de abril de 2025 e terá, em média, 15 minutos de duração. A partir da entrevista foi possível obter um maior conhecimento acerca do processo para que posteriormente fosse realizada a modelagem de processos através da notação BPMN.

A seguir no Quadro 1 estão descritas as perguntas realizadas para a proprietária da loja e o objetivo de cada uma elaborada pelo próprio autor desta pesquisa:

Quadro 1 - Roteiro da entrevista semi-estruturada

PERGUNTAS DA ENTREVISTA	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO PARA ESSA PERGUNTA
Como a loja é dividida atualmente e quais atividades cada um realiza?	Identificar a rotina de trabalho e a sua respectiva responsabilidade.
Como você adquire os produtos que irão para a venda na loja?	Identificar como ocorre o processo desde a aquisição até a venda dos produtos.
Qual a importância desses produtos para o funcionamento da loja?	Identificar como as escolhas dos produtos certos impactam nas vendas.
Como é feita a seleção de fornecedores?	Identificar critérios utilizados pela loja para escolher de quem irá comprar.
Já houve algum problema durante esse processo de aquisição?	Identificar pontos de melhoria dentro desse processo.
Como é feito o controle de entrada e saída de materiais da loja?	Identificar como a loja organiza e acompanha seus produtos e sistemas utilizados.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Com isso, a análise foi conduzida de forma qualitativa, com base na observação da entrevista e suas respostas. Por fim, foi realizada a modelagem de processos através do *software bizagi modeler*. O *software* é uma ferramenta gratuita que permite desenhar, documentar e publicar fluxos de trabalho conforme esse padrão. A utilização dessa notação gráfica, caracterizada por sua simbologia específica, possibilita uma representação precisa do processo, facilitando sua interpretação e ampliando sua aplicação graças à interoperabilidade proporcionada pelo sistema (Rodrigues, 2021).

4. RESULTADOS

A etapa de descrição dos resultados tem início com a análise do processo de aquisição de materiais que irão para a venda realizado na loja de vestuário localizada no bairro de João Pessoa-PB.

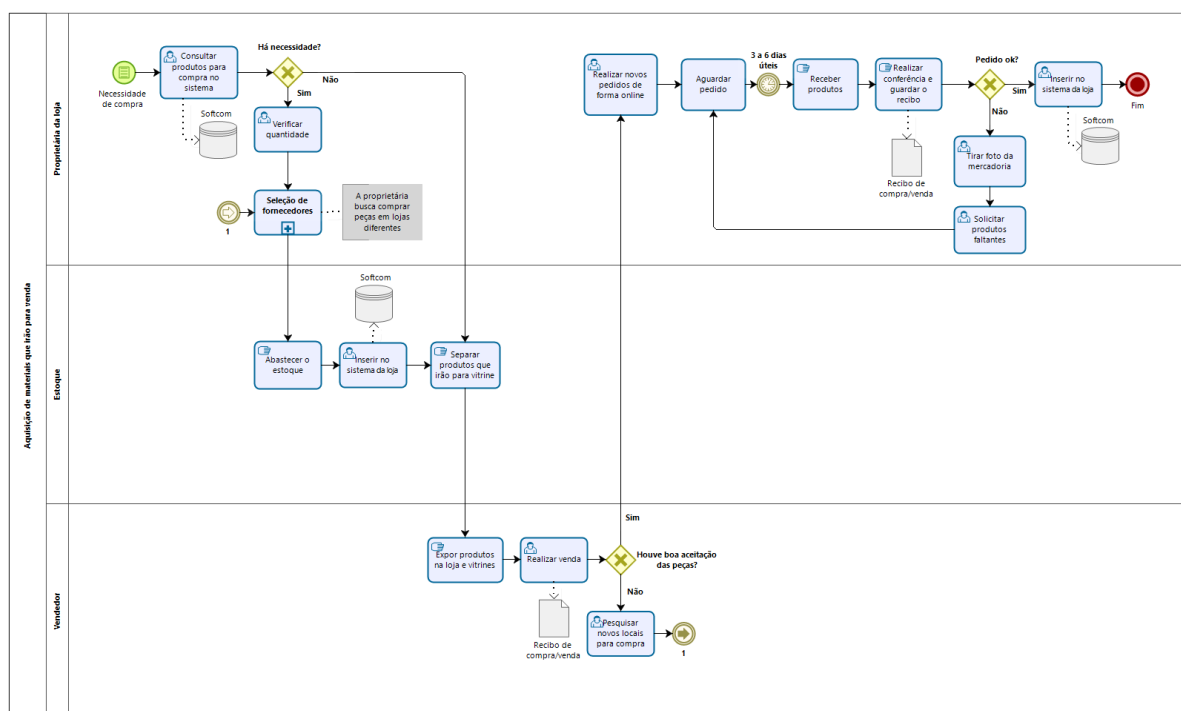
A partir dos dados obtidos através da entrevista semiestruturada realizada com a dona da loja, foi possível identificar melhorias que poderiam ser implementadas para tornar o processo mais eficiente.

Como procedimento, foi realizado através da notação BPMN, um mapeamento do processo em seu estado atual para identificar de forma mais clara pontos que podem ser melhorados. Posteriormente foi possível remodelar, através da notação BPMN, o processo estudado em sua forma final, com as melhorias propostas, onde pode-se notar que é possível obter uma otimização do seu processo, ao mesmo tempo em que consegue-se reduzir custos.

4.1 Processo de Aquisição de Materiais que irão para a venda (AS-IS)

A Figura 1, também presente no apêndice A, mostra o processo de aquisição de materiais para a venda em seu estado atual, detalhando as etapas necessárias do início ao término do processo utilizando o software bizagi para a elaboração da modelagem apresentada.

Figura 1 - Processo de aquisição de materiais para venda em sua forma atual (AS-IS)



Fonte: Elaboração própria (2025)

O processo se inicia a partir da necessidade que a loja possui de ter produtos suficientes para vender e manter o seu funcionamento. A proprietária da loja utiliza o sistema *softcom* para suprir todas as necessidades da loja. Com isso, ela consulta nesse sistema produtos que pretende comprar e a sua respectiva quantidade, caso ela verifique que há necessidade de compra por não ter o necessário em estoque, ela inicia o subprocesso de seleção de fornecedores, no qual ela visita um local de grande comércio a cada vinte dias, podendo comprar em novas lojas ou repetir compras em lojas e fornecedores conhecidos caso não tenha tido interesse nas novas lojas visitadas. Se não houver necessidade de compra e ela tiver o suficiente em estoque, é solicitado ao vendedor que pegue peças no estoque para expor na loja.

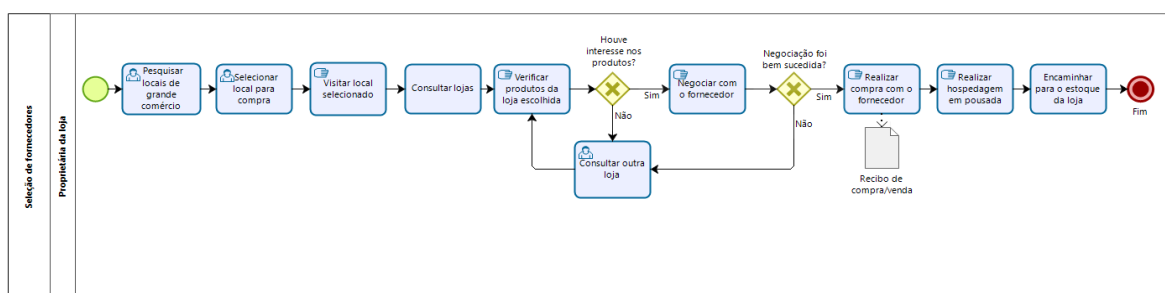
Após realizar a reposição de peças expostas, o vendedor é responsável por realizar a venda e emitir o recibo de compra e venda para o cliente. Na sequência, deve-se verificar se houve uma boa aceitação das peças por parte dos clientes, que é estimada pelo tempo que as peças demoram para ser vendidas. Caso a aceitação seja negativa, ou seja, não esteja tendo demanda, é informado para a proprietária da loja e ela deve realizar uma nova seleção de fornecedores. Caso a aceitação tenha sido muito positiva, a proprietária opta por realizar novos pedidos dos produtos de forma on-line, evitando uma nova viagem, tendo em vista que já houve uma compra com aquele fornecedor anteriormente. Em seguida, a proprietária deve aguardar o pedido realizado com um prazo entre três a seis dias úteis.

Com a chegada da mercadoria, é realizada a conferência dos produtos e o guardamento do recibo de compra e venda. Na sequência, se for constatado que houve uma entrega incompleta dos pedidos, a proprietária tira uma foto ou grava um vídeo mostrando para o fornecedor o ocorrido e solicita a entrega dos produtos faltantes. Caso a entrega tenha ocorrido de forma correta, é inserido no sistema da loja as novas mercadorias e o processo é encerrado.

4.1.1 Subprocesso de seleção de fornecedores (AS-IS)

A Figura 2, também presente no apêndice B, apresenta o fluxo atual do subprocesso de escolha de fornecedores, destacando cada etapa envolvida desde o seu início até a sua conclusão. Esse subprocesso representa uma etapa fundamental dentro do processo de aquisição descrito anteriormente.

Figura 2 - Subprocesso da seleção de fornecedores em sua forma atual (AS-IS)



O subprocesso de seleção de fornecedores tem início com a proprietária da loja optando por visitar locais que possuem grandes comércios para realizar suas compras, como Santa Cruz do Capibaribe (PE), ou lugares próximos.

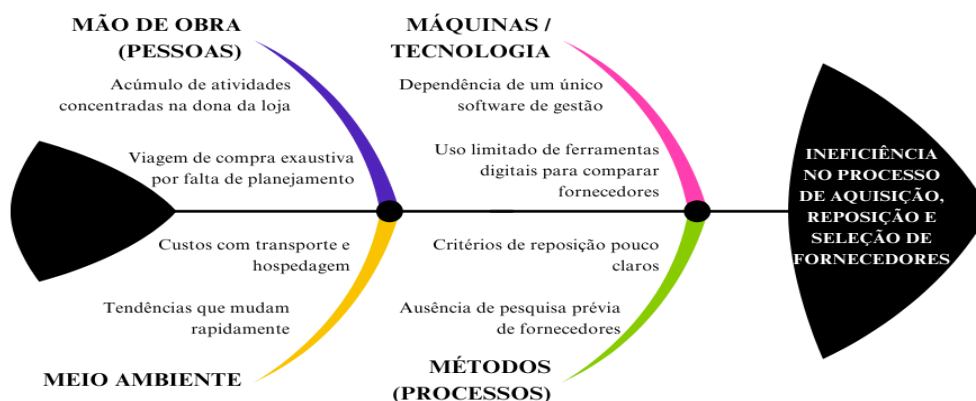
Após a escolha, ela visita os locais e passa o dia consultando loja por loja e verificando os materiais dos produtos que lhe despertam interesse, quando ocorre o interesse pelas peças, ela parte para a negociação com o fornecedor na tentativa de conseguir o melhor preço possível, e se a negociação for positiva, ela realiza a compra dos produtos com o fornecedor, busca alguma hospedagem para passar o fim da noite e retornar de viagem no dia seguinte para abastecer o estoque da loja.

4.2 Diagrama de *Ishikawa* (Causa e Efeito)

O diagrama de *Ishikawa* é uma ferramenta utilizada para auxiliar na identificação das raízes dos problemas. Para Carvalho e Paladini (2012), o diagrama mostra as causas principais que levam a um resultado ou situação, apontando também causas menores que contribuem para o problema. Dessa forma, é possível acompanhar o caminho dessas causas até o efeito final, facilitando a compreensão de como elas estão relacionadas e influenciam o resultado.

A partir dos processos modelados no *bizagi*, também foi elaborado um diagrama de *Ishikawa* para identificar as possíveis causas que estão gerando ineficiências nesses processos. Essa ferramenta ajuda a visualizar de maneira clara e organizada os fatores que podem estar comprometendo o funcionamento dos processos da loja, conforme pode ser visualizado na Figura 3:

Figura 3 - Diagrama de *Ishikawa*

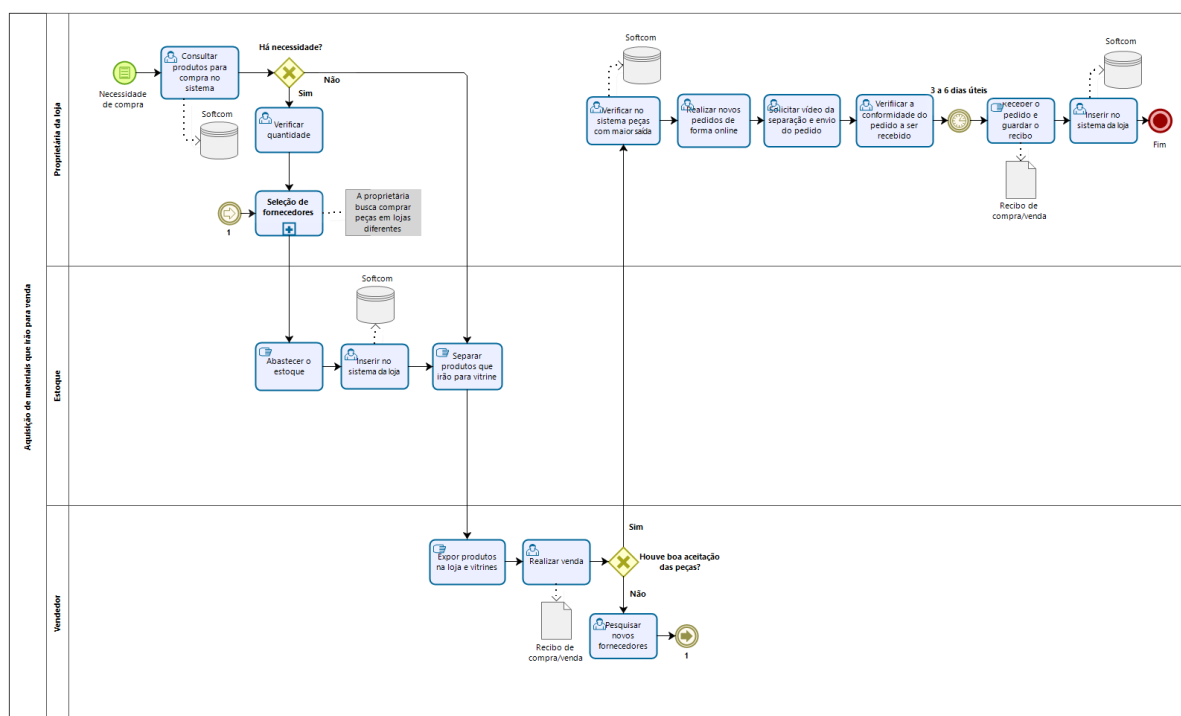


A partir das causas identificadas no diagrama de *Ishikawa*, em conjunto com a modelagem *AS-IS*, foram propostos pontos de melhoria visando aumentar a eficiência e otimização dos processos.

4.3 Proposta de melhoria do Processo de Aquisição de Materiais que irão para a venda (TO-BE)

A Figura 4, também presente no apêndice C, representa o processo de aquisição de materiais para a venda em seu estado final e melhorado (*TO-BE*), detalhando as etapas necessárias do início ao término do processo.

Figura 4 - Processo de aquisição de materiais para venda em sua forma final (*TO-BE*)



Fonte: Elaboração própria (2025)

O primeiro ponto de melhoria inserido foi a verificação no sistema de peças/modelos que tiveram uma maior saída para que seja priorizada a sua reposição na hora da compra e da exposição em vitrines. Isso é um indicador que irá permitir entender quais estão sendo as preferências dos consumidores, a tendência do mercado, além de potencializar as vendas e reduzir custos com o estoque de peças que não estão tendo boa saída.

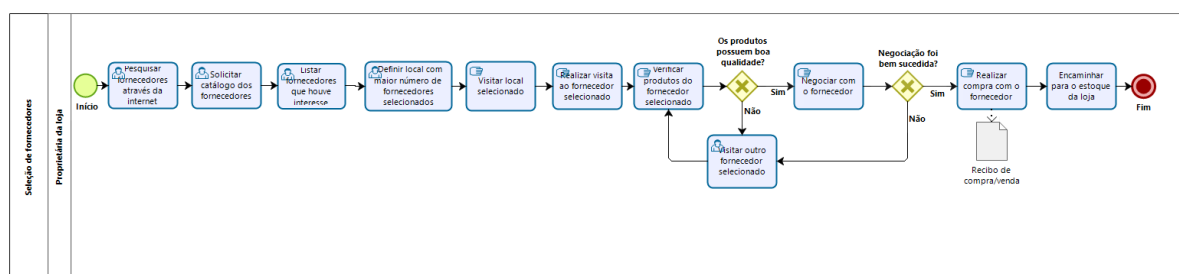
O segundo ponto de melhoria seria a solicitação de um vídeo ao fornecedor, com o objetivo de verificar a conformidade do pedido e garantir que os produtos estão sendo

enviados corretamente. Essa prática ajudará a evitar o recebimento de pedidos incompletos, reduzindo a necessidade de um novo envio e, consequentemente, o tempo de espera de 3 a 6 dias. Além disso, contribui para a diminuição de custos com uma segunda entrega, que geralmente é arcada pelo próprio fornecedor.

4.3.1 Proposta de melhoria do subprocesso seleção de fornecedores (TO-BE)

A Figura 5, também presente no apêndice D, apresenta o modelo final (TO-BE), com as melhorias propostas para o subprocesso de seleção de fornecedores, no qual visa otimizar o processo, ao mesmo tempo em que o torna mais eficiente e menos custoso.

Figura 5 - Subprocesso de seleção de fornecedores em sua forma final (TO-BE)



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: Elaboração própria (2025)

Pesquisa prévia de fornecedores, solicitação do catálogo dos fornecedores, criação de uma lista com os fornecedores que mais houve interesse nos produtos, para que só após isso seja definido o local que irá visitar para realizar as compras.

Realizando a pesquisa prévia dos fornecedores, é possível otimizar o tempo que seria perdido circulando de loja em loja, direcionando as visitas apenas para aqueles que despertaram maior interesse.

Com a análise dos catálogos solicitados, é possível ter uma visão geral dos produtos disponíveis, o que facilita a comparação entre diferentes fornecedores de forma rápida e eficiente, considerando preços, variedade, design e demais características relevantes.

Além disso, a lista de fornecedores ajuda a evitar esquecimentos ou a perda de informações importantes no momento da visita, como endereço, telefone, preços, nome do representante e demais dados relevantes para a negociação.

Com esses pontos previamente definidos, não haveria a necessidade da proprietária da loja permanecer no local por longos períodos, visto que a compra seria realizada de forma muito mais ágil e direcionada, visitando apenas os fornecedores previamente selecionados e evitando a perda de tempo com visitas a lojas que não atendem às necessidades.

4.4 Plano de ação para otimização dos processos (5W2H)

Para complementar a modelagem dos processos na forma *TO-BE*, foi elaborado também um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, de forma a deixar mais claro os pontos de melhoria anteriormente identificados. Segundo Souza (2018), O 5W2H é uma ferramenta de planejamento que organiza, de forma clara, as ações a serem realizadas, especificando quem será responsável por cada uma delas e utilizando questionamentos que orientam a execução das etapas propostas.

Quadro 2 - Plano de Ação com base na ferramenta 5W2H

5W					2H	
What (O quê?)	Why? (Porque?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How Much? (Quanto custa?)
Inserir etapa de verificação de peças com maior índice de saída	Entender a preferência dos consumidores para alavancar as vendas	No controle de vendas do sistema	A proprietária da loja	A cada vinte dias, antes da realização de novos pedidos e reorganização da vitrine	Acessando o relatório de vendas através da aba de movimentação do estoque no sistema	Sem custo, pois já possui o sistema
Solicitar vídeo do pedido antes do envio	Evitar erros e pedidos incompletos	Através do WhatsApp, os vídeos serão enviados antes dos produtos serem enviados	A proprietária da loja, a cada novo pedido realizado	Sempre que um novo pedido for feito	Será feito pelo whatsapp o pedido do vídeo para comprovar a conformidade	Sem custo, pois é feito através do whatsapp
Realizar pesquisa prévia antes de visitar fornecedores	Otimizar o tempo e reduzir custos	Online através da internet	A proprietária da loja	Sempre que houver a necessidade de aderir a novos fornecedores	Através de pesquisa na internet para saber preço, variedade e localização	Sem custo, pois é feito através da internet
Solicitar o	Para	Online	A	Antes de	Entrando em	Sem custo,

catálogo dos produtos aos fornecedores pesquisados	comparar os produtos e preços, auxiliando na tomada de decisão	através da internet	proprietária da loja	decidir o local da compra e da visita às lojas	contato com os fornecedores pesquisados	pois é feito através da internet
Criar lista de fornecedores no qual houve maior interesse dos produtos	Para organizar as informações, facilitando as visitas e negociações que serão realizadas	Através de planilhas do google ou caderno de anotações/agenda	A proprietária da loja	Após a pesquisa dos fornecedores e a análise dos catálogos	Reunir dados como nome do fornecedor, preço, contato, endereço	Sem custo, pois será feito através da internet

Fonte: Elaboração própria (2025)

Com isso, a utilização do 5W2H foi fundamental para transformar as melhorias propostas na modelagem de processos em um plano de ação claro e estruturado. Por meio dessa ferramenta, foi possível definir de forma mais clara as etapas a serem executadas, atribuir responsabilidades específicas e indicar os recursos necessários. A partir disso, a empresa estudada passa a ter mais organização na execução dos seus processos, operando de maneira mais eficiente e cortando alguns custos, como o de hospedagem na visita ao local de compra de mercadorias e o tempo de espera de até seis dias úteis para um novo reenvio de produtos faltantes.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo realizar a modelagem de processos de negócio através da notação BPMN de um processo de aquisição de materiais que irão para a venda e sua seleção de fornecedores em uma loja de vestuário localizada em João Pessoa. Para isso, foi realizado o desenho do processo em seu estado atual (*AS-IS*), o que ajudou a visualizar melhor todas as etapas envolvidas, desde a verificação da necessidade de reposição até a chegada dos produtos e sua posterior venda. Após isso, foi realizado o novo desenho (*TO-BE*) com pontos de melhorias identificados, com foco em reduzir custos e otimizar o tempo gasto nas atividades.

Como resultado, foram colocados pontos de melhoria no macro processo de aquisição de materiais, tais como a priorização baseada na saída de produtos e a solicitação prévia de vídeo ao fornecedor. Além disso, também foram colocados pontos de melhoria para a seleção de fornecedores, tais como a pesquisa e pré-seleção de fornecedores, solicitação de catálogos e criação de lista organizada de possíveis fornecedores.

Espera-se que essas ações contribuam para a redução de tempo, evitando aguardar novos prazos de reenvio de produtos faltantes de até seis dias úteis, custos com a hospedagem, além de evitar deslocamentos desnecessários, otimizar e padronizar seus processos. Com o planejamento adequado, a visita tornou-se mais direcionada e estratégica, o que fortalece a eficiência da loja.

A principal limitação encontrada para a realização deste estudo está relacionada à dificuldade de encontrar referências de estudos nacionais recentes utilizando a notação BPMN como ferramenta de gestão em microempresas. Assim como, encontrar estudos com a aplicação da notação BPMN, especificamente, no setor de vestuário.

Este estudo se mostrou satisfatório ao utilizar a notação BPMN como uma ferramenta de gestão, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria nos processos modelados, o que resultou em maior eficiência e, consequentemente, na redução dos custos.

Esse trabalho é relevante por aplicar a notação BPMN numa microempresa, tendo em vista que é mais comum encontrar estudos voltados a aplicação dessa ferramenta em empresas de médio porte (Jesus; Rodrigues; Torres, 2022) e grande porte (Pascoal; Aires, 2020), tanto do setor público, quanto do setor privado.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos em outras lojas de vestuário e em diferentes setores, com o objetivo de comparar os resultados e identificar possíveis padrões adotados por microempresas. Também recomenda-se, especificamente, a realização de estudos em lojas do mesmo segmento e do mesmo porte para identificar possíveis semelhanças e diferenças nos resultados após a aplicação da notação BPMN.

REFERÊNCIAS

- Agência IBGE Notícias. Em outubro de 2024, vendas no varejo variam 0,4%. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/42192-em-outubro-de-2024-vendas-no-varejo-variaram-0-4>>. Acesso em: 14 mar. 2025.
- ARAÚJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana A.; MARTINES, Simone. Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597010053. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010053/>. Acesso em: 01 dez. 2024.
- BRAGA, L. C.; AIRES, R. F. F. Modelagem de Processos em uma Unidade de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista FSA**, Teresina, v. 21, n. 4, art. 3, p. 53-66, abr. 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2024.21.4.3>. Acesso em: 19 dez. 2024.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (orgs.). Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- COSTA, Francisco Gabriel Sousa; CRUZ, Laíssa Maria Filgueira; FONTINELE, Mateus Ramalho; PONTE, Samuel Fernandes Vieira da; SARAIVA JÚNIOR, Abraão Freires. Modelagem de processos aplicada à gestão do conhecimento de uma FAP - Fundação de Amparo à Pesquisa. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 43., 2023, Fortaleza. Anais [...]. Fortaleza: ENEGEP, 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.14488/ENEGEP2023_TN_ST_404_1991_46530. Acesso em: 18 dez. 2024.
- DE SOUZA, B. P.; CAMARGOS, B. H. L.; GRANJEIRO, P. A.; DA SILVA, A. L.; GONTIJO, M. R. F.; SILVA, T. P. V.; DE VASCONCELOS, I. P.; CARVALHO, L. C.; NOVAIS, T. de M. F. A inovação como vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 951–970, 2023. DOI: 10.55905/oelv21n2-020. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/353>. Acesso em: 9 dez. 2024.
- DIAS, M. H. B. A APLICAÇÃO DO BPM E AS SUAS SOLUÇÕES NA MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 2256–2271, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N1-125. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3071>. Acesso em: 18 dez. 2024.
- DUTRA, Danilo Lima. **Um framework para mapeamento de processos As Is apoiado por design thinking**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.
- FARIAS, C.; DE, F. Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Análise a partir da Modelagem de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Anais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção/Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 4 nov. 2020. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_342_1751_40024.pdf. Acesso em: 05 ago. 2025.

FRANÇA, A. P. de; LIMA, G. M. S. M. C.; MACHADO, J. A.; WELLEN, A. L. R. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: Um estudo em Boa Vista/RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, p. 126–151, 2023. DOI: 10.24979/05m8yb80. Disponível em: <<https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1250>>. Acesso em: 8 dez. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. JESUS, P. A. S. de; RODRIGUES, M. da S. T.; TORRES, J. B. Proposta de mapeamento de processos de armazenagem em centro de distribuição de supermercados de Fortaleza/CE utilizando BPMN / Proposal for storage process mapping in a supermarket distribution center in Fortaleza/CE using BPMN. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 17045–17059, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n3-104. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/44951>. Acesso em: 07 ago. 2025.

LOPES, T. N.; ARAUJO, R. A Systematic Mapping of the Literature on the Application of Digital Games in the Training of Organizational Processes. **iSys - Brazilian Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 96–125, 2021. DOI: 10.5753/isys.2021.1092. Disponível em: <https://journals-sol.sbc.org.br/index.php/isys/article/view/1092>. Acesso em: 9 dez. 2024.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

NUNES, G. P.; RAMOS, P. A. Metodologia BPMN e análise AS-IS e TO-BE para analisar processos de uma empresa de telefonia nacional. In: **XLVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2024**, Florianópolis - SC, 16 a 18 set. 2024. Anais. ISSN 2177-2576.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. p.1. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577805327/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. ISBN 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009149/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

RODRIGUES, A. L. Process Modeling: Technological Innovation to Control the Risk for Perioperative Positioning Injury. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, n. 6, p. 1-4, 2021.

SALGADO, Camila Cristina de Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; WALTER, Fábio; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA AVALIAÇÃO EMPÍRICA SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **HOLOS**, [S. l.], v. 1, p. 151–168, 2013. DOI: 10.15628/holos.2013.1034.

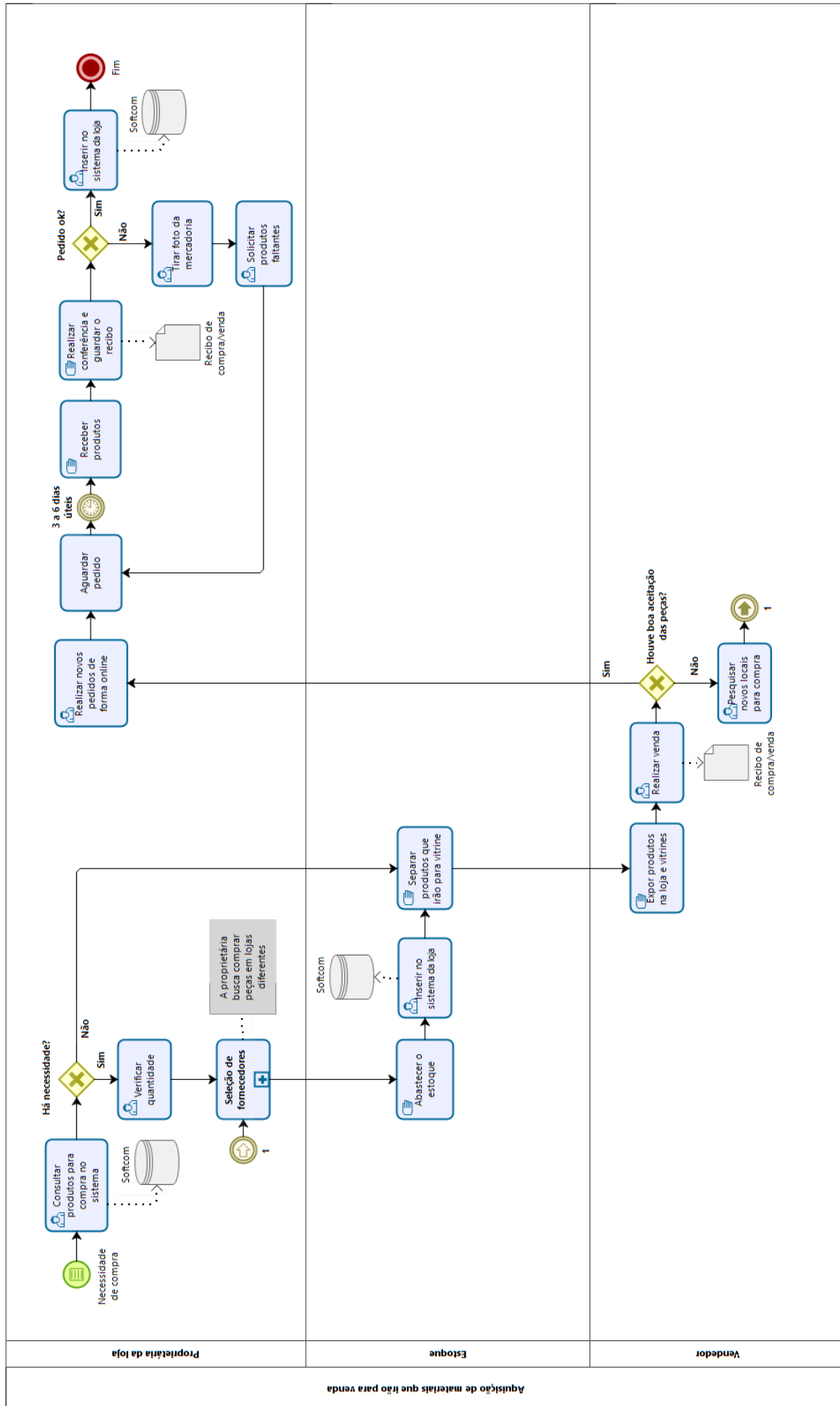
Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>. Acesso em: 8 dez. 2024.

SOUZA, Stefania M O. Gestão da qualidade e produtividade. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.110. ISBN 9788595025561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595025561/>. Acesso em: 06 ago. 2025.

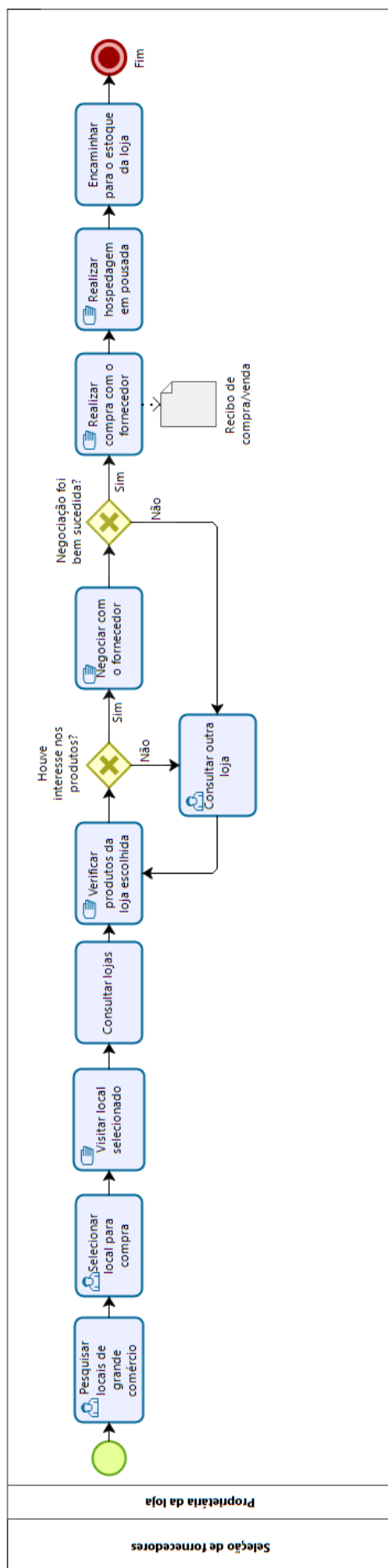
TOLFO, Cristiano; MEDEIROS, Thiarles Soares; MOMBACH, Jaline Gonçalves. Modelagem de processos com BPMN em pequenas empresas: um estudo de caso. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 33., 2013, Salvador. Anais [...]. Salvador: ABEPRO, 2013. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_177_013_22720.pdf. Acesso em: 19 dez. 2024

VASCONCELOS FERREIRA LOBO, Cicero; DALVO PEREIRA DA CONCEIÇÃO, Roberta; BARBARA DE OLIVEIRA, Saulo. Gestão por Processos: Um Estudo de Aplicação da Notação BPMN em uma Empresa de Serviços do Setor de Óleo e Gás. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 94–110, 2018. DOI: 10.5585/iptec.v6i1.133. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/133>. Acesso em: 6 mar. 2025.

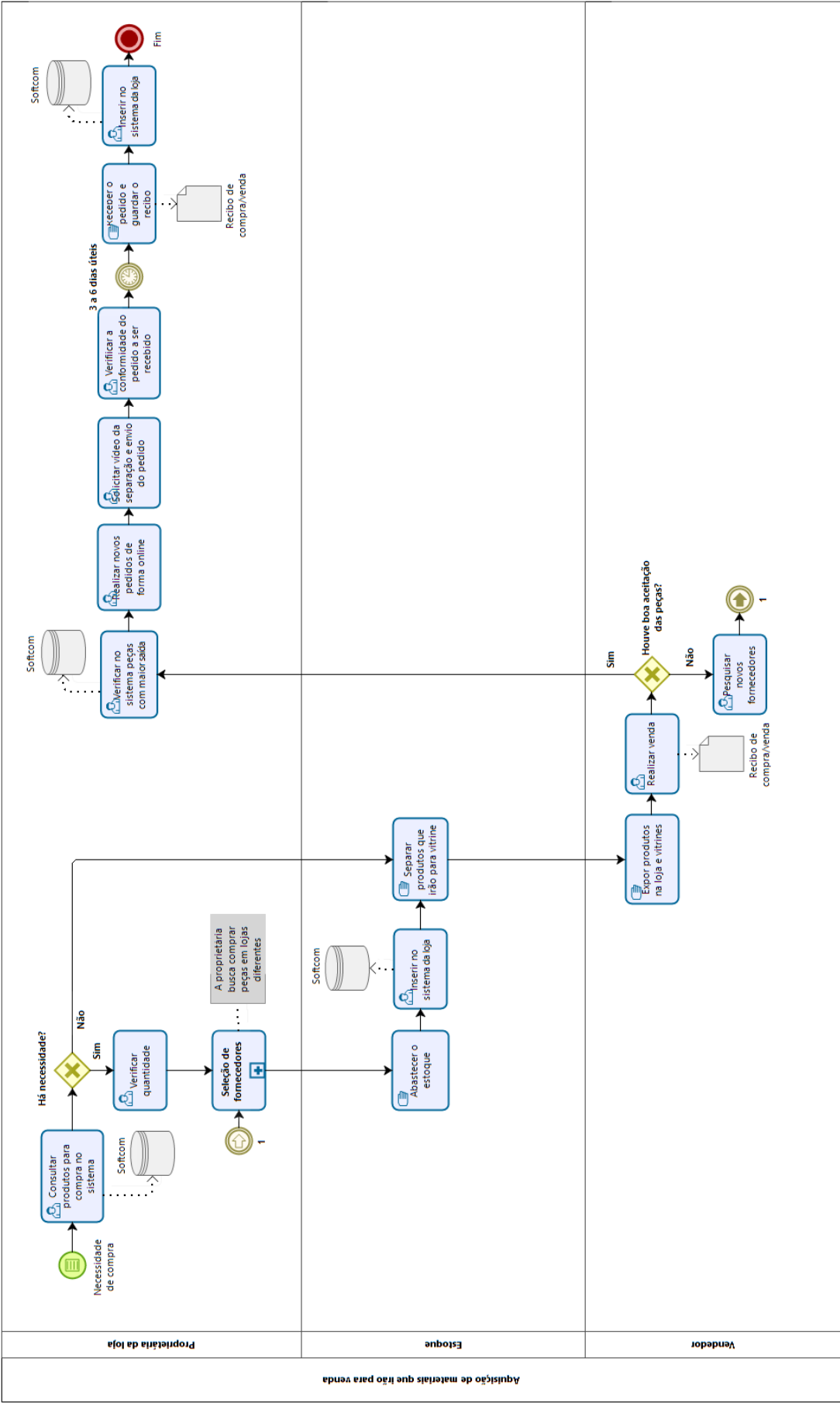
APÊNDICE A - MODELAGEM DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A VENDA (AS-IS)



APÊNDICE B - MODELAGEM DO SUBPROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES (AS-IS)



APÊNDICE C - MODELAGEM DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A VENDA (TO-BE)



APÊNDICE D - MODELAGEM DO SUBPROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES (TO-BE)

