

# **Gerenciamento de Projeto e a Integração de Informações com Foco na Eficiência do Processo de Aquisição**

**RAÍSA AYRES MOESCH**

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

raisa.ayres@hotmail.com

**ÂNGELA DE MOURA FERREIRA DANILEVICZ**

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

angelamfd@producao.ufrgs.br

**SIMONE RAMIRES**

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

sramires@producao.ufrgs.br

**RESUMO:** O presente artigo relata um trabalho desenvolvido em uma empresa líder no segmento de comunicação multimídia do sul do Brasil que apresentava problemas no gerenciamento dos seus projetos e, principalmente, no controle de suas compras. O propósito do estudo foi identificar quais as principais etapas que devem ser documentadas e acompanhadas para que se ganhe em eficiência nos projetos, assim como desenvolver um processo que permita o acompanhamento das compras realizadas pela equipe de projetos e por fim, a implementação de indicadores relacionados às aquisições. Como resultado, foram identificadas as etapas-chaves e elaborado um material de fácil utilização para o fim de documentar os projetos e ganhou-se em tempo e melhoria no processo de aquisição de equipamentos e tecnologias.

**Palavras-chave:** gerenciamento de projetos, processo de aquisição de compras, integração de informação.

# 1 Introdução

Em uma sociedade que a competição é pauta da maioria dos negócios, uma gestão eficiente se torna questão chave. O gerenciamento de projetos (GP) e os indicadores de desempenho são elementos utilizados para atingir um objetivo e metrificar-lo, a fim de analisar a eficiência do trabalho realizado. Com o dinamismo do ambiente corporativo os profissionais necessitam um grau de flexibilidade para poderem gerenciar melhor seus projetos de acordo com as características de cada um, visando, sempre, o equilíbrio do triângulo – custo, qualidade e tempo (CARVALHO; RABECHINI JR., 2008).

Em relação ao GP, Turner (2007) afirma que o mesmo é reconhecido pelas organizações como uma parte essencial para atingir os seus objetivos estratégicos. Hoje em dia essa afirmação se mantém relevante em cenários empresariais e vem se aprimorando continuamente. Para reforçar essa ideia, observa-se a significativa relevância e receptividade existente em relação ao profissional de GP que, com suas ferramentas e técnicas podem impactar significativamente o sucesso de um projeto (PMBOK, 2010). Com base nestas afirmações, é possível depreender que as organizações, cada vez mais, almejam uma gestão eficaz e eficiente de seus projetos e processos.

Ainda em relação aos projetos, cabe salientar que uma característica importante é o fato dele se constituir em um empreendimento único devendo ser tratado como tal no momento de aplicar técnicas e métodos de gestão (CONFORTO, 2009). Sendo assim, cabe ao gerente de projetos a responsabilidade de identificar as ferramentas e métodos que melhor se adequam para cada tipo de projeto, de maneira a identificar, analisar e documentar informações relevantes deste projeto.

Por isso, apenas gerir projetos não garante a sua eficiência. É preciso monitorá-lo, controlá-lo e, por fim, analisá-lo em termos das informações adquiridas e documentadas para, então, ser aprimorado. Segundo Campos (2004) os empresários necessitam compreender a importância da análise, pois a mesma faz parte do método de solução de problemas. A análise deve ser baseada em fatos e dados, por isso a importância de documentar os projetos e controlar seus processos. Com a obtenção de dados durante um projeto e suas respectivas análises nas etapas como planejamento, execução, controle e encerramento será possível identificar as necessidades para tornar o gerenciamento, como um todo, mais eficiente.

O problema de pesquisa abordado neste artigo é a baixa eficiência no gerenciamento de projetos no que diz respeito à documentação dos mesmos e no controle de suas compras. Sendo assim, o objetivo consiste na construção de um sistema de gerenciamento para o setor de projetos de telecomunicação com foco no processo de aquisição de equipamentos e tecnologias, contendo indicadores de desempenho para analisar sua eficiência. Tal objetivo engloba a identificação de quais são as etapas chave de um projeto que devem ser monitoradas, documentadas e disseminadas e, conseqüentemente, a elaboração desses documentos padronizados visando simplicidade, incorporando, assim, apenas as informações essenciais para um melhor GP; a elaboração de um sistema que permita o acompanhamento das aquisições realizadas durante a execução de projetos e, por fim, a criação de indicadores de desempenho relacionados às compras dos projetos. A partir deste objetivo espera-se ganhar em produtividade e eficiência, utilizando os documentos elaborados como um norteador para o projeto e, assim, permitir maior monitoramento e controle sobre o mesmo.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a contextualização do problema de pesquisa, seus objetivos e resultados esperados. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico utilizado para embasar o trabalho de pesquisa. A seguir, na terceira seção, desdobram-se os procedimentos metodológicos necessários para resolver o problema de pesquisa e, na quarta seção, são apresentados os resultados obtidos e discussões acerca do assunto. Por fim, na quinta e última seção são apresentadas as conclusões, bem como sugestões de trabalhos futuros relacionados ao artigo.

## **2 Integração de Informações de Projetos**

Essa seção possui elementos da literatura relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho. A primeira questão abordada é sobre a importância da integração da informação, passando, então, para o GP e seus principais documentos para a sua operacionalização e, finalizando, com a relação dos indicadores de desempenho no controle de aquisições.

Devido ao crescimento constante de volume de informações e conteúdos computacionais não estruturados, como planilhas, diagramas, relatórios e apresentações, a integração da informação vem sendo considerada essencial para melhorar a gestão interna das empresas (PEREIRA, 2010). Ainda, segundo o autor, surgiu a necessidade de tornar essas

informações mais dinâmicas e disponibilizá-las de forma que a organização ganhe tempo na aquisição de informações necessárias para seus negócios, melhorando, assim, alguns processos organizacionais. Como solução para seu estudo, o autor propôs a implantação de uma intranet, o SharePoint 2010, na qual é possível a integração desses múltiplos formatos de trabalho. O SharePoint é uma ferramenta utilizada para a gestão de conteúdos empresariais, em inglês *Enterprise Content Management* (ECM), que engloba um conjunto de estratégias, métodos e ferramentas utilizadas com a finalidade de capturar, gerir, armazenar, preservar e difundir conteúdo e documentos da organização.

Para atingir tais objetivos, a ferramenta a ser utilizada deve ser moldada de acordo com as necessidades do negócio e o mesmo deve estar preparado para enfrentar alguns desafios. Os esforços da organização devem estar em vencer limitações da manutenção de sistemas, incentivar o uso das ferramentas de modo que os profissionais possam, futuramente, moldar seus processos de negócio e resolver problemas relacionados à integração do novo sistema de forma a facilitar o trabalho e a troca de informação entre todos (OLIVEIRA; MOTTA; OLIVEIRA, 2012).

Para fazer funcionar a aplicação dessas ferramentas, um ponto importante é ter um bom gerenciamento dessas informações. Segundos os autores, o GP que vem se mostrando uma alternativa atraente para as empresas obterem eficiência e eficácia no atingimento de seus resultados estratégicos (CARVALHO, RABECHINI JR., 2008; CRUZ, 2013). Entendem-se projetos como um esforço temporário alocado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, possuindo início, meio e fim (PMBOK, 2010), visando o equilíbrio entre os três pilares custo, prazo e qualidade.

Sendo assim, com a competição aumentando entre as empresas, as oportunidades não podem ser desperdiçadas, mas, sim, criadas. Desta maneira, muitas compreendem que são nas atividades não rotineiras que reside potencial para agregação de valor essencial aos seus produtos e serviços. Por isso, essas atividades, ou projetos, devem ser profissionalizados a fim de melhorar seus resultados nos três campos – custo, prazo e qualidade (CARVALHO; RABECHINI JR., 2008). Segundo a Norma Brasileira que fornece diretrizes para ter qualidade no GP (NBR ISO 10006), “o gerenciamento de Projetos inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do Projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos” (ABNT, 2000, p.3).

Ao se tornarem mais maduras em GP, as empresas desenvolvem mecanismos e metodologias próprias para se aperfeiçoar. A base mais utilizada para essa finalidade é o Guia PMBOK (PMI, 2014). Em função da crença que esse método se mostrou um tanto quanto burocrático, houve a difusão de outras abordagens de GP, conhecidos como Métodos Ágeis. Esse método propõe um conjunto de práticas que tornam o gerenciamento mais dinâmico e menos burocrático e gera maior envolvimento das demais partes. Entretanto, tem o seu foco principal na execução do projeto, carecendo de informações anteriores e posteriores a sua execução (CRUZ, 2013).

Segundo o Guia PMBOK (2014), o gerenciamento de projetos abrange dez áreas do conhecimento e as relaciona com os grupos de processos. Na Tabela 1 são apresentadas as principais saídas dessas relações.

**Tabela 1 – Áreas de Conhecimento x Grupos de Processos – Principais Saídas**

Áreas de Conhecimento do Projeto	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
<b>1. Integração</b>	Termo de Abertura	Plano de Gerenciamento da integração		Monitoramento e controle de atividades; Controle de mudanças	Documento de encerramento do projeto ou fase
<b>2. Escopo</b>		Plano de gerenciamento do escopo e dos requisitos; Requisitos; Escopo; Estrutura Analítica de Projeto (EAP)		Validação do escopo; Controle do escopo	
<b>3. Tempo</b>		Plano de gerenciamento do cronograma; Requisitos de recursos; Cronograma		Controle do cronograma	
<b>4. Custos</b>		Plano de gerenciamento dos custos; Orçamento		Controle dos custos	
<b>5. Qualidade</b>		Plano de gerenciamento da qualidade;		Controle da qualidade	
<b>6. Recursos humanos</b>		Plano de gerenciamento dos recursos humanos			

Áreas de Conhecimento do Projeto	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
<b>7. Comunicações</b>		Plano de gerenciamento das comunicações		Controle das comunicações	
<b>8. Riscos</b>		Plano de gerenciamento dos riscos; Riscos; Análise qualitativa e quantitativa dos riscos;		Controle dos riscos	
<b>9. Aquisições</b>		Plano de gerenciamento das aquisições	Aquisições	Controle das aquisições	Encerramento das aquisições
<b>10. Partes Interessadas (PI)</b>	Identificação das PI	Plano de gerenciamento das PI		Controle das PI	

Fonte: Adaptação PMBOK (2013).

O primeiro ponto deste trabalho consiste na análise dos principais documentos citados na Tabela 1 a fim de determinar quais são essenciais para um eficiente GP. Com a documentação da informação o aprendizado se torna proposital e deliberada. Esse aprendizado permite a redução de custos, de riscos e do aumento da produtividade e da competitividade da empresa. Para isso, o registro deve ser realizado desde o início do projeto até o fim do mesmo. Caso contrário, detalhes importantes podem ser perdidos ao longo de sua execução (VERONESE, 2014).

Entretanto, mesmo que a utilização de documentos para controle seja ressaltada como importante no GP, é preciso analisar o nível de documentação apropriado à empresa, com relação aos seus processos e recursos. A utilização demasiada de padronizações e métodos pode não corresponder a um aumento na eficiência do negócio. Quando analisadas empresas com menor maturidade em GP, é percebida a contribuição significativa na melhoria do desempenho dos projetos, se definidos e utilizados documentos e métodos (MORAES; LAURINDO, 2013).

Essas documentações de apoio, juntamente com o planejamento e o controle de processos, estão intimamente interligadas. Não há como controlar algo que não foi previamente planejado, pois não há como verificar se o que está sendo executado está de acordo ou não com o que foi definido (MATHEUS, 2002).

Dessa forma, a elaboração dos documentos e análises são necessárias para compreender e controlar os projetos. Segundo Matheus (2002, p. 11), “o controle deve contemplar as diferentes dimensões de um projeto, como: tempo, qualidade, características técnicas, integração e escopo, e custos e receitas”. O autor também apresenta que a importância estabelecida para cada dimensão é diferente e que a sua definição depende do impacto que a mesma provoca no projeto.

Essas informações referentes aos controles devem ser disponibilizadas para todos os interessados na empresa. Para Leenders et al. (2006) apud Senapeschi Neto e Godinho Filho (2011), a integração da área responsável pela gestão de compra com as outras áreas organizacionais é necessária e muito importante, mas pouco aplicada. Essa integração permite aumentar a produtividade, “minimizar investimentos e perdas com estoque e manter e melhorar a qualidade de materiais e serviços comprados” (SENAPESCHI NETO; GODINHO FILHO, 2011, p. 78).

Por isso, é reforçada a necessidade da análise do processo de compras de equipamentos e tecnologias, pois há impacto significativo em relação ao prazo, à qualidade e ao custo dos projetos desenvolvidos pela empresa. O intuito é de ampliar os controles do setor, integrando-os com os controles dos demais setores envolvidos.

Ao observar indicadores na gestão das compras, Leenders et al. (2006) apud Senapeschi Neto (2008) apontam a pontualidade de entrega, atrasos de entrega do pedido, a relação do estoque e o custo investido, a curva de preços praticados em determinado período *vs* determinados índices de mercado, como por exemplo, o valor do dólar. Esse último se torna bem importante para o estudo em questão, pois aborda a questão da taxa de câmbio que varia muito e causa alto impacto no custo dos projetos, visto que os equipamentos mais importantes e mais caros são provenientes do mercado internacional.

Para construir um bom indicador de desempenho, Neely et al. (1997) propõem uma série de recomendações que estão detalhadas na Figura 1. De uma forma geral, a constituição de um bom indicador de desempenho se baseia em ter um propósito e uma métrica bem definidos.

**Figura 1 - Planilha de registros das medidas de desempenho**

<b>Detalhes</b>	
<b>Título</b>	Título da medida. Um bom título é autoexplicativo.
<b>Propósito</b>	Se a medida não tem propósito, por que introduzi-la?
<b>Relacionada a</b>	Identifica a que objetivo de negócio a medida é relacionada.
<b>Alvo</b>	Níveis de desempenho e as escalas de tempo que devem ser atingidos.
<b>Fórmula</b>	Uma fórmula apropriadamente definida deve estimular as pessoas a terem boas atitudes em relação às suas atividades.
<b>Frequência</b>	Frequência com que o desempenho deve ser medido e informado.
<b>Quem mede?</b>	Identificação da pessoa que deverá medir e informar os dados.
<b>Fonte de dados</b>	Origem do dado da medida.
<b>Quem age sobre os dados?</b>	Identificação da pessoa que vai agir sobre o dado.
<b>O que eles fazem?</b>	Definição do processo a ser seguido no caso de um desempenho ser aceitável ou inaceitável.
<b>Notas e comentários</b>	Especificidades, problemas peculiares etc., relacionados com a medida.

Fonte: adaptado de Neely et al. (1997)

Por fim, o importante é a empresa compreender a necessidade de documentar e controlar seus projetos para obter uma melhoria no seu desempenho (CARVALHO; RABECHINI JR., 2008). Para isso, é necessário avaliar o que trará real benefício para a mesma, quais documentos são essencialmente importantes e quais são os processos chave (MATHEUS, 2002). Considerando a influência na tríplice restrição pelo processo de compras de equipamentos e tecnologias, visa-se promover um melhor GP como um todo, através do uso de documentos e análise sobre os mesmos, assim como, uma integração dos controles que permitirá um melhor acompanhamento das compras geradas pela Equipe de Projetos (EP).

### **3 Procedimento Metodológico**

Esta seção apresenta a descrição do cenário da empresa em estudo, a classificação da pesquisa e o método de pesquisa aplicado.

#### **3.1 Descrição do Cenário**

A empresa em estudo é considerada uma das maiores do Brasil no ramo de telecomunicação e faz parte de uma Corporação gaúcha com foco em comunicação multimídia. A área na qual o trabalho foi aplicado é a de Projetos de Engenharia criada no

início do ano de 2013, devido à demanda gerada pela Copa do Mundo sediada no Brasil, em Junho de 2014. Apesar do foco da empresa recair na transmissão e disseminação de informações, o processo de comunicação interna pode ser melhorado, uma vez que as informações não estão integradas e seu acesso é restrito e centralizado. Este cenário dificulta a eficácia e a eficiência do trabalho, fazendo com que a busca por informações seja repetitiva, exigindo um tempo que poderia ser destinado a outras atividades que agregassem mais valor ao negócio.

Devido ao pouco tempo de existência da área de Projetos a mesma ainda está em processo de estruturação. Assim sendo, a necessidade de estruturar e incorporar no GP alguns documentos que possam auxiliar e reunir informações a respeito do que é, ou foi, realizado é fundamental.

Analisando o atual processo de compra de equipamentos e tecnologias, verifica-se que o mesmo possui um alto impacto nas dimensões de tempo e custo dentro dos projetos. As informações para tais compras estão centralizadas na área administrativa, que dispõe de uma planilha contendo os dados da aquisição. Essas informações são extraídas, de forma manual, do sistema de controle da empresa, sendo assim, estáticas e carecendo de atualizações.

Em complemento, não há relação entre as informações do pedido enviado pela EP e os itens recebidos dos fornecedores. Dessa forma, não existe a possibilidade de conferência entre o que está sendo entregue e o que foi solicitado, nem para qual projeto se destina.

Como todos os projetos desenvolvidos estão atrelados à compra de equipamentos e tecnologias, principalmente de itens importados, a EP necessita de um maior controle sobre o processo de compras. Esse controle engloba, por exemplo, a obtenção de informações relacionadas ao estágio do fluxo de compra, e, principalmente, qual a previsão de chegada dos itens.

### **3.2 Classificação da Pesquisa**

Com relação à classificação da pesquisa o presente artigo apresenta característica de natureza aplicada, visto que seu propósito é construir um sistema de gerenciamento para o setor de projetos de telecomunicação, com foco no processo de aquisição de equipamentos/tecnologias, contendo indicadores de desempenho para avaliar sua eficiência. Quanto à abordagem, a mesma é classificada como qualitativa, pois não está preocupada com

a representatividade numérica, mas sim, com a compreensão aprofundada do problema, no caso, um eficiente GP. Ainda, visa entender o porquê do problema ocorrer para, então, planejar o que deve ser realizado e solucioná-lo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

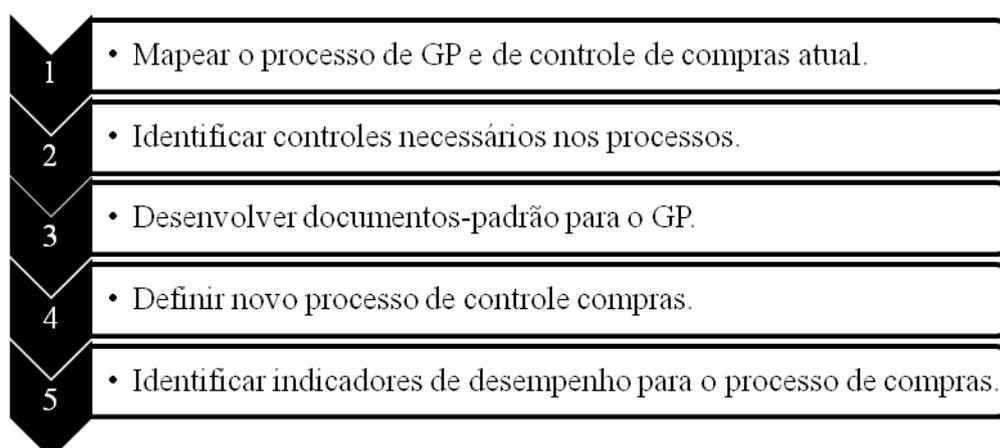
Com relação ao seu objetivo, têm um viés exploratório o qual visa identificar apenas os documentos essenciais para um eficiente GP. Entretanto, a maior parte do trabalho desenvolvido é de pesquisa descritiva, pois serão levantadas diversas informações sobre um caso específico – GP e Aquisições. Seu planejamento vem a ser bastante flexível e, normalmente, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas, e análises relacionadas ao problema (GIL, 2007).

Quanto ao procedimento técnico utilizado é o de pesquisa-ação o qual se descreve como uma pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão diretamente envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2003). Portanto, a metodologia da pesquisa-ação é considerada um sistema aberto, pois diferentes rumos podem ser tomados no decorrer do seu desenvolvimento em função das demandas encontradas e, segundo o autor há um ponto de partida, que é a fase exploratória, e um ponto de chegada, referindo-se à divulgação dos resultados, mas no intervalo haverá uma multiplicidade de caminhos em função das diferentes situações diagnosticadas ao longo do processo.

### 3.3 Método de Trabalho

O trabalho foi realizado em cinco etapas apresentadas na Figura 2 e descritas a seguir.

**Figura 2 – Etapas da Metodologia de Pesquisa.**



Na primeira etapa foi realizado o mapeamento do atual processo de GP e do fluxo de informações relativas às compras através do software gratuito Bizagi. Para isso, fez-se um levantamento das informações existentes nos setores da empresa, através do contato com o gerente de projeto e colaboradores do setor administrativo via e-mail e telefone. Para finalizar o mapeamento foram realizadas duas reuniões abertas de, aproximadamente, uma hora e meia de duração cada. A primeira contou apenas com a EP composta pelo Coordenador de Projetos, a autora e um estagiário, e a segunda reunião agregou um colaborador do Administrativo.

Os mapeamentos serviram como base para a segunda etapa do processo, os quais foram utilizados em reuniões com um roteiro semiestruturado com o objetivo de analisar e compreender melhor os processos de gerenciamento e compras dos projetos. Para tal, foram necessárias três reuniões de, aproximadamente, uma hora e meia cada. A primeira contou apenas com a EP, para analisar seus processos internos. A segunda, com a EP e um colaborador do Administrativo já consultado anteriormente, a fim de analisar o processo de compras. A terceira, e última, contou com, além dos já mencionados, o superior do setor Administrativo, a fim de validar as informações recebidas e buscar apoio ao trabalho realizado. O resultado dessa etapa foi a identificação dos principais pontos de falhas, necessidades de controle e melhorias.

Na terceira etapa, fez-se uso dos levantamentos apresentados e informações pesquisadas no referencial teórico para desenvolver documentos-padrão essenciais para o GP e determinar um local para essas informações estarem disponíveis. Com isso supriu-se um *gap* de controle e monitoramento do trabalho realizado.

Na quarta etapa, o trabalho focou em desenhar um novo processo de controle compras, de modo que a informação seja mais facilmente obtida. Para essa etapa, utilizou-se o mapeamento, a identificação de pontos de falhas e duração para concluir certas atividades. Com esses dados resumidos e bem explicados, foi apresentado o problema e sugestões de melhorias junto ao comitê de gestão do sistema da empresa, para a sua aprovação ou não.

Na quinta e última etapa, fez-se o levantamento dos pontos a serem monitorados, levando em consideração a sua necessidade e o seu objetivo. Como base, foi utilizando a planilha de registros de indicadores de desempenho apresentada no referencial teórico. Após a construção dos indicadores, os mesmos foram apresentados para o setor Administrativo e Suprimentos para validação.

## 4 Resultados

A seção de resultado está estruturada em 05 etapas conforme procedimento metodológico descrito na seção anterior.

### 4.1 Mapear o processo de GP e de controle de compras atual

Para iniciar as análises foi mapeado (1) o processo de GP, (2) o processo de obtenção de informações relativas às compras por parte da EP e (3) o processo de obtenção dessas mesmas informações por parte da área administrativa.

Os mapeamentos (1) e (2) foram realizados em paralelo, visto que contemplavam o processo realizado pela EP. Para obter as informações necessárias foi realizado um esboço com o conhecimento que a autora obteve durante o seu trabalho do dia-a-dia e, para completar, uma reunião de uma hora e meia com a EP.

O primeiro mapeamento (Apêndice A) teve como objetivo salientar a falta de processo de controle e documentação dos projetos. De uma forma geral, os grandes projetos possuem somente um Termo de Abertura. Ao seu decorrer, planilhas de controle são criadas de acordo com a necessidade, normalmente relacionadas a custos. O segundo e último documento são os pedidos de compras, conhecidos como *templates*. Esse modelo, criado em Excel e de fácil preenchimento, teve como objetivo a padronização da forma de solicitação de compras. Para realizá-la é necessário solicitar três orçamentos para a área de suprimentos, e ao recebê-lo, escolher o melhor que se adequa as requisições e inserir os dados no *template*. O mesmo então é salvo em diretório e enviado, via e-mail, ao administrativo com o orçamento em cópia.

O segundo mapeamento (Apêndice B) evidenciou a dependência que a EP possui com a área administrativa. Primeiramente, buscava-se a informação em uma planilha disponibilizada pela área no Sharepoint (ferramenta da Microsoft). Como a planilha é grande é necessário realizar seu *download*, e com isso a informação se torna estática, pois não há atualização da mesma. Visto que a planilha serve como controle do próprio administrativo, há uma gama de informações que não interessam a EP, sendo necessário filtrar por projeto, encontrar os itens solicitados e procurar a coluna que possui a informação referente ao status do pedido. Essa procura e falta de relação do produto com o *template* torna a busca cansativa e repetitiva. Após essa consulta, caso a dúvida ainda permanecesse, realizava-se contato

telefônico com o administrativo. Muitas vezes a resposta era uma informação já existente, entretanto a planilha não estava atualizada com o dado.

Por fim, o terceiro mapeamento teve como objetivo compreender como as informações que são necessárias para a EP e, que alimentam a planilha de controle do próprio administrativo, são obtidas. Para iniciar, foi realizado um contato telefônico com um colaborador do setor administrativo responsável pelo recebimento e processamento dos pedidos e, também, pela atualização da planilha disponibilizada. Nesse primeiro contato compreendeu-se melhor o processo de compras como um todo e foi enviado, via e-mail, dois mapeamentos existentes do processo. Um referente ao processo de compras de produtos/serviços nacionais e outro referente ao processo de compra de produtos/serviços importados. Com esse material, foi possível verificar que uma compra, ao longo do processo, passa por 03 numerações distintas – OM (primeiro número gerado no sistema ao inserir o pedido nacional) ou OI (primeiro número gerado no sistema para pedidos importados), OC (ordem de compra, que deve ser aprovada por 02 gerentes caso a compra seja superior a um valor pré-estipulado pela empresa) e, por fim, o número da nota fiscal do produto. Sendo assim, perde-se o vínculo do pedido lançado com o que é recebido no posto fiscal da empresa. Dessa forma, não há como a EP conferir se tudo que foi solicitado no *template* foi recebido, e ainda, não há como saber a qual projeto aquele produto se destina. Esse foi um dos principais pontos trabalhados nesse artigo.

Os mapeamentos auxiliaram a obtenção da visão do processo como um todo. Entretanto, a análise que se buscou foi sobre como essas informações são inseridas na planilha do administrativo disponível no Sharepoint. Para isso, foi realizado o segundo contato telefônico com o mesmo colaborador, agora com o tema mais específico, dialogando sobre como as informações eram extraídas, de qual sistema, que análises eram realizadas na base de dados para, por fim, chegar à planilha final. Em seguida, o colaborador mostrou, na prática, como esses dados eram extraídos do sistema JDE (software de gestão empresarial), processo descrito no Apêndice C. A informação mais relevante desse mapeamento foi a mensuração do tempo médio total de extração da base de dados, a qual leva 02 horas para ser extraída. Para compô-la era necessário consolidar 04 bases diferentes de dados, cada uma levando, em média, 30 minutos para ser extraída. Após, as 04 bases eram aglomeradas em um único arquivo de Excel e as informações eram reestruturadas, a fim de deixar o tamanho do arquivo menor, para então serem vinculadas através de macros e fórmulas na planilha final. Essa base

era extraída uma vez por semana, ou até uma vez a cada quinze dias. Com isso já se percebe um *delay* na entrega das informações reais relacionadas às compras dos itens de projetos.

## 4.2 Identificar controles necessários nos processos

Após a construção dos três mapeamentos e as análises decorrentes da sua construção, foram realizadas três reuniões com o objetivo de aprofundar o conhecimento dos processos e buscar melhorias plausíveis a serem implantadas na empresa.

A primeira reunião foi realizada apenas com a EP, com duração de uma hora e meia na qual se discutiu a importância de ter os projetos documentados. Como não havia nenhum documento que pudesse auxiliar no andamento do projeto ou algum histórico dos projetos realizados para embasar demandas similares de projetos concluídos, optou-se por identificar quais informações são prioridade tanto para a execução e controle do projeto, quanto para a geração de um histórico. Para isso, a Tabela 2 – Áreas de Conhecimento x Grupos de Processos – Principais Saídas foi consultada e analisada. A partir dela determinou-se que os processos a serem documentados são: Termo de Abertura, Partes Interessadas, Controle de Mudanças, Controle de Aquisições (relacionado aos *templates*), Cronograma e Controle de Custo.

A segunda reunião, também com duração de uma hora e meia, contou com a EP e o mesmo colaborador administrativo envolvido na etapa anterior. Como já mencionado, um pedido lançado passa por 03 numerações distintas até chegar ao seu destino. Visto isso, definiu-se que a prioridade era amarrar o pedido de compra (*template*) com a sua chegada ao posto fiscal, possibilitando rastreá-lo durante o processo. Para isso, definiu-se uma nomenclatura padrão para todos os *templates*, sendo ele composto da seguinte forma:

“[sigla do projeto] [numeração com três dígitos] [local destino] [fornecedor]  
[produto/serviço]”

Como exemplo, uma compra para o projeto TCC, entrega em Porto Alegre, sendo o fornecedor UFRGS e o produto livros, ficaria: “TCC 001 Porto Alegre UFRGS Livros”. Essas informações foram escolhidas por resumirem as compras e facilitarem a compreensão da mesma sem necessidade de abrir o arquivo em Excel de cada compra. Ainda, a informação tornou-se o título do arquivo e o assunto do e-mail enviado ao administrativo com a inclusão da palavra “TEMPLATE –” antes do restante da nomenclatura. Para levar essa informação

adiante no processo de compras, adaptou-se o campo “Descrição 3” do *template* para que esse fosse o local do seu nome (sigla projeto + numeração com três dígitos), e essa informação passou a ser incorporada no sistema JDE. Com isso, ao receber o pedido no posto fiscal o mesmo envia uma foto (*print*) da tela do sistema, o qual contém o nome do *template* e permite a EP verificar se todos os itens referentes àquela compra foram recebidos e a qual projeto ela se destina.

Ao definir esse padrão de nomenclatura, o esforço do trabalho ficou focado em como tornar a busca por essa informação mais fácil, de modo a minimizar as etapas apresentadas no Apêndice B. Sendo assim, foi levantado quais eram as principais informações referentes à compra que a EP gostaria de ter. Como qualquer outra compra, o ponto principal é saber a data de previsão de entrega. Outro ponto levantado, foi o valor real da compra do *template* visto que podem ocorrer variações durante o processo, principalmente os itens importados, devido a flutuação do dólar. Como a previsão de entrega da compra entra no sistema após passar por uma série de etapas administrativa, concluiu-se que o melhor seria ter, também, a informação final de cada etapa para poder acompanhar o fluxo da compra. Para isso, as informações necessárias são: número de OM (para compras nacionais), número de OI (para compras internacionais) e número de OC (etapa posterior para ambas). Para fins de análises futuras (como a criação de indicadores – etapa 4.5) e do próprio controle diário, optou-se por levantar a informação da data de lançamento de cada uma dessas ordens. Todas as informações obtidas nessa reunião foram utilizadas para construção da etapa 4.4 desse trabalho.

A terceira e última reunião contou com todos os já envolvidos e a coordenadora administrativa a fim de apresentar os resultados obtidos até então, quais eram os problemas e as possíveis soluções. Visou-se realizar essa reunião para obter apoio ao projeto e às possíveis mudanças em sistemas que poderiam vir a acontecer.

### **4.3 Desenvolver documentos-padrão para o GP**

Como relatado na etapa anterior, o desenvolvimento de um padrão de documentação para projetos foi considerado essencial para melhor controlá-los e ganhar em tempo e eficiência no planejamento de projetos futuros.

Um dos problemas encontrados na pouca documentação dos projetos foi o fato da documentação existente não se encontrar em um local único. Sendo assim, com o objetivo de

manter as informações juntas, foi definida a construção de uma planilha em Excel, para cada projeto, que incorpora todas as informações definidas na etapa 4.2, cada uma em uma aba, sendo o arquivo denominado “[ano] - Controle [sigla projeto]” e pode ser vista no Apêndice D. A planilha foi estruturada para ser de fácil uso e manipulação, baseando-se na ferramenta 5W2H, contendo apenas as informações consideradas cruciais para a EP. Essa decisão partiu do princípio de não tornar o processo de documentação cansativo e burocrático, visto que a EP conta apenas com um Coordenador de Projetos e um Estagiário e possuem uma média de 15 projetos menores e 01 grande projeto que ocorrem simultaneamente.

Com isso em vista, os documentos elaborados e suas informações podem ser vistas na Tabela 2 apresentada a seguir.

**Tabela 2 – Documentos de Controle**

Documento	Principais Informações
<b>Termo de Abertura</b>	Objetivo SMART (específica, mensurável, atingível, relevante e temporizável); Data de Início; Justificativa; Descrição; Restrições; Orçamento; Prazo previsto para término; Macro Fases, prazo e custos.
<b>Partes Interessadas</b>	Nome, função no projeto, telefone e e-mail (caso não seja da empresa).
<b>Mudanças</b>	Data, nome (informações que definam a mudança), descrição da mudança, solicitante, custo, tempo e status.
<b>Cronograma</b>	Cópia do cronograma elaborado no MS Project.
<b>Controle de Custos</b>	Área, produto/serviço, valor orçado, <i>template</i> lançado e valor <i>template</i> .

Fonte: Autoria Própria

Como resultado dessa etapa, a eficiência no controle dos projetos foi melhorada, compreendendo o andamento de cada um e documentando as informações mais relevantes. Em relação ao Controle de Aquisições, foi criado um sistema a parte que será explicado na próxima etapa.

#### 4.4 Definir novo processo de controle de compras

Com o auxílio dos mapeamentos (2) e (3) foi construído um modelo de controle de *templates*. Como a base de informações a respeito das compras advém do sistema JDE foi estudada a possibilidade de obter as informações diretamente do SQL (servidor de banco de dados). Essa opção logo foi descartada pela área de Tecnologia da Informação (TI). A segunda sugestão foi a geração automática da base (extraída manualmente pelo colaborador do administrativo) todos os dias, no mesmo horário, por volta das 07 horas da manhã. Para isso, foi realizada uma reunião com a Coordenadora do Setor Administrativo e a Arquiteta de Software responsável pelo JDE na empresa. O objetivo da reunião foi apresentar a sugestão de extração automática dos dados e solicitar um orçamento para que essa opção fosse adicionada ao sistema. Essa base alimentaria a planilha de controle de *templates* a ser desenvolvida. Durante a reunião, ao demonstrar como a área administrativa retirava os dados do JDE, foi descoberta uma ferramenta já existente do sistema que permite salvar uma seleção de filtros e modificar o layout de extração de dados. Dessa forma, os colaboradores administrativos não necessitariam extrair quatro bases diferentes para compor a base principal e nem “limpar” os dados antes que se pudesse retirar os dados necessários. Com isso, a extração do arquivo que, inicialmente, tinha duração de duas horas, diminuiu prontamente para vinte minutos. Essa foi uma redução de 84% do tempo médio executado anteriormente. Infelizmente, a etapa de automatizar essa extração de dados foi orçada, mas não foi aprovada devido ao momento econômico do negócio.

Com a base mais facilmente disponível, foi desenvolvida uma planilha em Excel a qual relacionava as informações aos *templates* gerados, denominada “Controle dos Templates – [sigla do projeto]”. Antes de desenvolver essa planilha, voltou-se no processo para construir uma outra planilha, com utilização de Macros, denominada “Sistema Gerador” (ver Apêndice E), com o intuito de agilizar o preenchimento dos *templates* e vincular a sua geração com a planilha de controle de *templates*.

O primeiro ponto abordado foi a vinculação de alguns campos (utilizando a fórmula PROCV) de forma que uma única informação já preenchia outros campos, e, ainda, como algumas informações eram repetidas, uma vez inseridas na primeira linha, as demais linhas já eram preenchidas, visto que as informações permanecem as mesmas. Ao terminar a inserção de dados, o usuário “clica” em “Gerar Template” e o Excel, através da Macro, salva o mesmo com a nomenclatura padronizada (apresentada na etapa 4.2) em dois locais configurados pelo

usuário, copia os dados (nomenclatura e valor) para a planilha de controle de *templates* e prepara um e-mail padrão a ser enviado ao administrativo com o *template* já anexado, título do e-mail preenchido e remetentes inseridos.

A planilha “Controle dos Templates” para qual os dados do *templates* são copiados realiza uma busca na planilha base baixada pelo administrativo que, devido a inserção do nome do *template* no campo “Descrição 3”, permite a sua busca na base e vinculação com a planilha de Controle. Sendo assim, os dados OM/OI/OC, suas respectivas datas, o valor da OC e a previsão de entrega são puxados e vinculados aos *templates* na planilha de Controle. Um exemplo do layout da tela da planilha pode ser visto no Apêndice F, junto com algumas formatações condicionais que permitem uma melhor visualização do fluxo.

#### 4.5 Identificar indicadores de desempenho para o processo de compras

Por fim, como a etapa de compras é uma das mais críticas para os projetos, compreendeu-se a necessidade de criar alguns indicadores que auxiliassem no controle e na melhoria do processo. Dentre os indicadores criados, o mais importante foi o % de produtos entregues fora do prazo (produtos entregues fora do prazo/produtos entregues – considerando um período de dois meses para análise). A partir desse indicador é possível visualizar se o processo está sendo eficiente ou não e é o resultado mais importante de uma compra, visto que projetos trabalham com prazos e se os produtos/serviços não são entregues no prazo acarreta em uma série de consequências. Ainda, para melhorar o controle das etapas intermediárias do processo de compras, foi definido indicadores relacionados às datas dos lançamentos das ordens (OM, OI e OC) e relacionados às datas de previsão de entrega e às datas efetivas da entrega, apresentados na Tabela 3. Os indicadores são a média de tempo para concluir as etapas e a mesma é comparada com o tempo médio e máximo para verificar se está de acordo ou não com as definições. Esses indicadores também são calculados a cada dois meses, pois esse foi o intervalo considerado ótimo para análise.

**Tabela 3 – Etapas Controladas**

<b>Etapas</b>	<b>Tempo Médio</b>	<b>Tempo Máximo</b>
<b>Lançamento do Template – OM (nacional) ou OI (importado)</b>	01 dia	03 dias
<b>OM/OI para OC</b>	02 dias	05 dias

<b>Etapas</b>	<b>Tempo Médio</b>	<b>Tempo Máximo</b>
<b>Previsão de Entrega - Nacionais</b>	20 dias úteis, entretanto varia muito de cada produto	-
<b>Previsão de Entrega – Importado</b>	120 dias (04 meses)	120 dias (04 meses)

Fonte: Autoria Própria

## 5 Conclusão

Com o trabalho realizado foi possível solucionar o problema inicial apresentado neste artigo. As etapas mais importantes e impactantes dos projetos da empresa foram identificadas e foi elaborada uma planilha, em Excel, simples e informativa para organizar os dados dos projetos desenvolvidos e aumentar a eficiência dos mesmos, visto que as informações não seriam mais perdidas. Além disso, o objetivo de desenhar um sistema de gerenciamento de projetos, com foco na aquisição de equipamentos e tecnologia foi atingido. Com os mapeamentos realizados e a busca constante pela informação foi possível reduzir significativamente o tempo de extração de dados pela área administrativa. Tal melhoria teve alto impacto no trabalho do dia-a-dia dos colaboradores e não foi necessário nenhum investimento, pois a ferramenta já existia, entretanto não era conhecida. Ainda em relação ao processo de compras, obteve-se melhoria expressiva ao padronizar os *templates* e amarrar o pedido enviado com os produtos recebidos no posto fiscal da empresa, tornando o seu rastreamento possível e fácil. Por fim, os indicadores criados auxiliarão no controle e análise dos tempos e processos de compras, ainda, pode ser visto como uma iniciativa para implantar indicadores em outros processos tanto da área administrativa quanto da área de projetos, criando, assim, uma cultura de monitoramento.

Ademais, todos os envolvidos aprenderam muito sobre os próprios processos da empresa. Outra ação que agregou conhecimento para os colaboradores foi a integração entre os processos e as áreas, permitindo e facilitando a comunicação entre ambos.

Com relação às soluções descritas neste trabalho, as mesmas podem servir como exemplo para outras empresas que enfrentam problemas similares de modo a ampliar as opções de resultados e compreender que um dos pontos mais importantes para resolver um problema é entender a demanda dos envolvidos e trocar informações para que, juntos, possam criar possibilidades. Vale salientar que muito do que foi implementado dependeu da boa

vontade dos envolvidos em modificar o processo, e com isso, aprendeu-se um pouco sobre gestão de pessoas.

Como limitações do trabalho, o mesmo se restringe a uma solução específica e personalizada para a empresa, podendo servir como estudo para os interessados, mas não servir como modelo. Ainda, há a limitação do trabalho ter sido desenvolvido em período de crise, o que reduz e, no caso do trabalho, extingue, a possibilidade de investimento financeiro.

Como sugestão para futuros trabalhos, a questão de como gerir e guardar as informações de projetos que ocorrem simultaneamente e possuem tamanhos diversos, de uma forma não burocrática, segue em pauta em muitas empresas. Há pouco estudo sobre o que realmente é importante controlar e documentar, e, principalmente, como fazê-lo. Tendo em vista que, cada vez mais, é preciso lidar com um grande volume de informações, saber priorizar, gerenciar e documentar as informações importantes se torna um diferencial competitivo.

## **6 Referências Bibliográficas**

ABNT. Gestão de Qualidade: Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos, NBR ISO 10006. Rio de Janeiro, 2000. 18 págs.

BARBOZA FILHO, F. U. N.; CARVALHO, M. M.; RAMOS, A. W.. Gerenciamento de projetos: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. Revista Produto & Produção. Vol. 10, n.1, p. 38-53, fev. 2009.

CAMPOS, V. F.. TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. Construindo competências para gerenciar projetos: Teoria e prática. 2ª. Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.

CONFORTO, C. E.. Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão do escopo e tempo. 2009. 304 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.

CRUZ, F. Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Ed. BRASPORT Livros e Multimídia Ltda., 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS, Porto Alegre. Ed. UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MATHEUS, L. F. Fatores a serem considerados na estruturação do controle de projetos de investimento – Uma abordagem da utilização do *Balanced Scorecard*. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, out. 2002.

MORAES, R. O.; LAURINDO, F. J. B. Relações entre o desempenho dos projetos de TI e a maturidade em gestão de projetos. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v. 13. N. 1, p 61-83, jan./mar. 2013.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

OLIVEIRA, S. B., MOTTA, R. A. S. M., OLIVEIRA, S. O. Gestão de Processos e Tecnologia de Informação: Em Busca da Agilidade em Serviço. Revista Gestão.Org – Vol. 10, nº 1. P. 172-194, jan./abr. 2012.

PEREIRA, B. R. P. Agregação e Integração de Informação para apoio a processos organizacionais: modelos e ferramentas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – GUIA PMBOK EDIÇÃO 2013, Pennsylvania - USA 2013

RIBEIRO NETO, A. F. Aplicação do método de análise e solução de problemas – MASP. Revista Especialize. Jan. 2013.

SENAPESCHI NETO, A. Gestão Estratégica de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo. Jun. 2008.

SENAPESCHI NETO, A.; GODINHO FILHO, M.. A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal. *Prod.*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 76-93, mar. 2011

SOMMER, Robert e AMICK, Terrence. Pesquisa-ação: ligando pesquisa à mudança organizacional. Brasília: UnB, 2003.

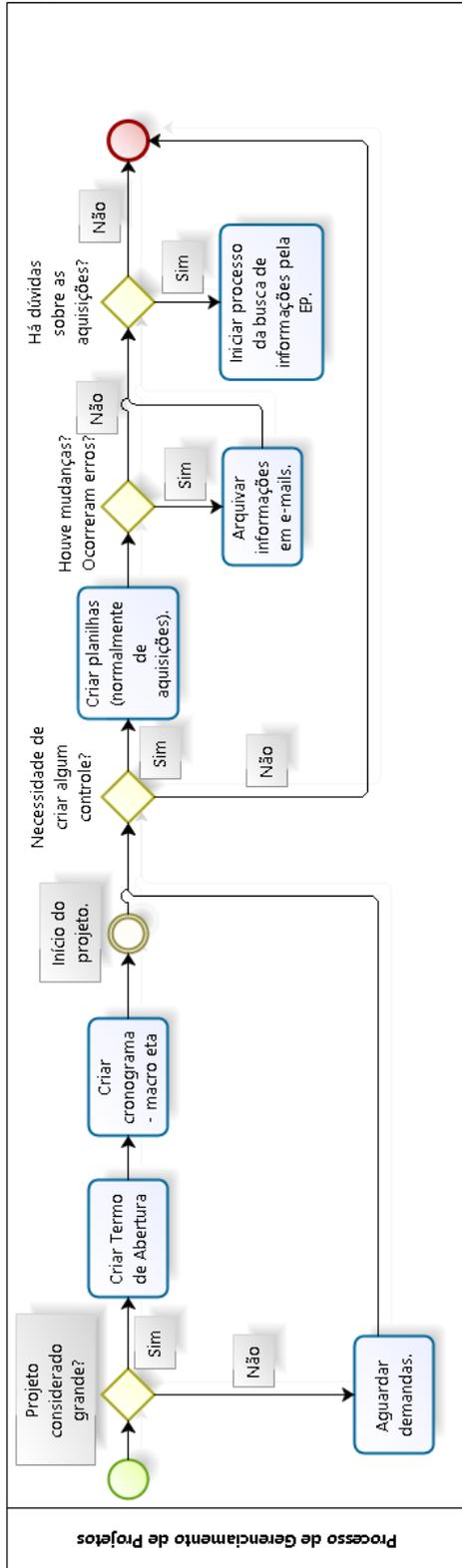
THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-Ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-ação*. 12ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

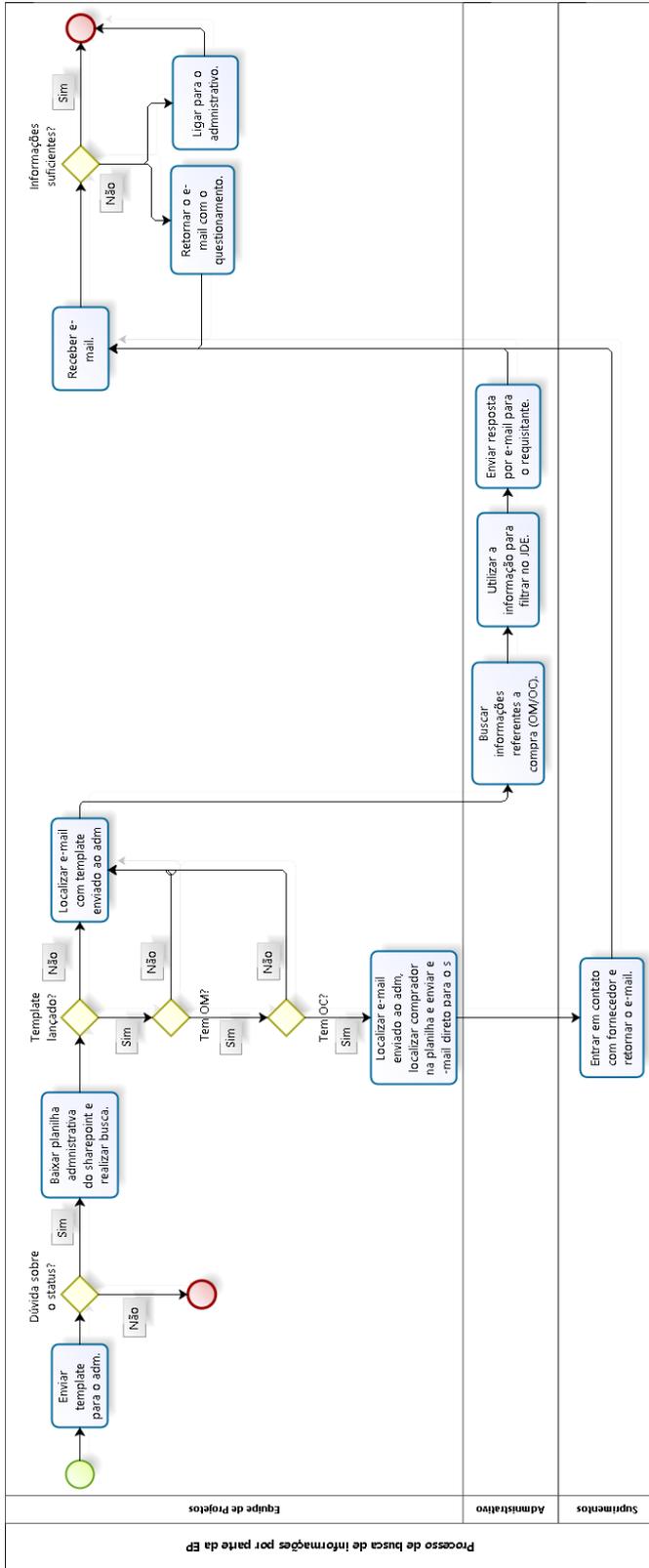
TURNER, J. R. (2007). *The Gower Handbook of Project Management*. Aldershot: Gower.

VERONESE, G. S.. Métodos para Captura de Lições Aprendidas: Em Direção a Melhoria Continua na Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 5, n. 1. P 71-83, jan./abril. 2014.

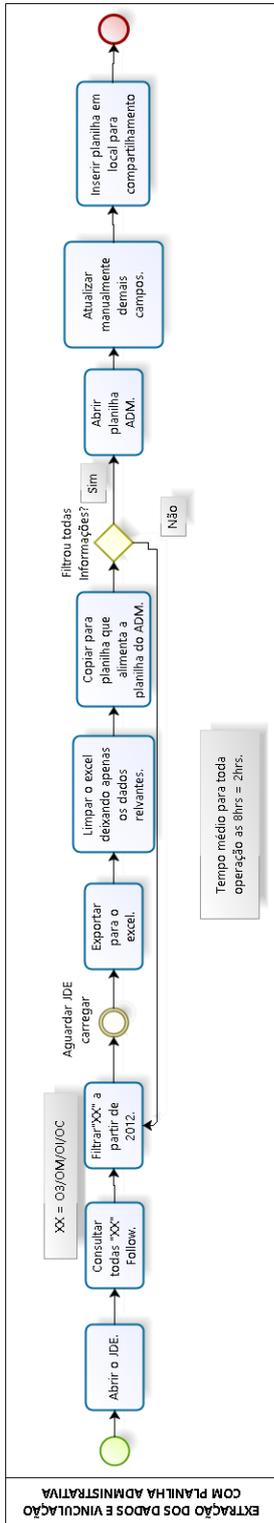
# APÊNDICE A – MAPEAMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)



# APÊNDICE B – MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES POR PARTE DA EP



# APÊNDICE C – MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES: EXTRAÇÃO DOS DADOS E VINCULAÇÃO COM PLANILHA ADMINISTRATIVA



## APÊNDICE D – PLANILHA “[ANO] – CONTROLE [SIGLA PROJETO]”

### Exemplo: Termo de Abertura

#### TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO			
Título			
Objetivo	< Objetivo SMART - Específico: em vez de "nova sede", defina "construir sede própria com x salas, n galpões, no local z..."; Mensurável: valor pretendido a ser utilizado; Atíngível; Relevante; Temporal: data limite para atingi-la. >		
Elaborado por	Aprovado por		
Data Solicitação	00/00/0000	Data Análise	Data Início
JUSTIFICATIVA DO PROJETO			
< razão pela qual o projeto é necessário, os objetivos estratégicos associados, e os benefícios que o projeto trará >			
DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO			
< descrever o(s) objetivo(s) do projeto, ou seja, o que se quer alcançar com os resultados do projeto, e relacioná-lo(s) com o(s) objetivo(s) estratégico(s) da empresa >			
PREMISSAS		RESTRICÇÕES	
<listar as hipóteses que devem ser assumidas pela equipe de planejamento, conhecidas até o presente momento>		<listar as restrições impostas ao gerenciamento do projeto, principalmente as referentes a custo, prazo e condução do projeto>	
ORÇAMENTO PREVISTO		PRAZO PREVISTO	
MACRO FASES, PRAZOS E CUSTOS			
Macro fase	Deadline	Custo	
CONTROLE DE REVISÕES			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão

### Exemplo: Controle de Mudanças

#### Controle de Mudanças

Data	Nome	Mudança	Solicitante	Custo	Tempo	Status
dd/mm/aa	Nome Geral	O que mudou? Porque?	Nome	R\$	dias	Aprovado/ Reprovado/ Pendente

## APÊNDICE E – SISTEMA GERADOR

Obs: A segunda parte do *template* é a continuação da primeira linha.



Sigla Projeto	Nº do Template	Cidade Destino	Fornecedor	Serviço/Produto	Nº Último Template	0
<b>Gerar Template</b>		Salvar Template Corrigido		<b>Limpar</b>		

Item	Qty	Descr 1	Descr 2	Descr 3	Descr 4	NACIONAL	R\$ total	EMISSORA COMPRADORA	PROJETO TECNOLOGIA	LOCAL ENTREGA
		Part Number ou Breve Descrição	Marca	Template	Descrição Detalhada	Unit R\$ (Preço em reais)				
	00									
1						R\$ -	-			
2						R\$ -	-			
3						R\$ -	-			
4						R\$ -	-			

REQUISITANTE	GERENTE RESPONSÁVEL	COMPRADOR	IMPORTADO			
			Unit US\$ (Preço em dólar)	Taxa Dólar (Ex: 2,25)	Custo de Intermediação	Unit Nacionalizado
0	0	0		2,25	1,75	-
				2,25	1,75	-
				2,25	1,75	-
				2,25	1,75	-
				2,25	1,75	-

APÊNDICE F – PLANILHA “CONTROLE DOS TEMPLATES [SIGLA PROJETO]”

Controle de Templates do [NOME DO PROJETO]

Templates Enviados	Valor Template	Importado/ Nacional	Data OM	OM	Data OI	OI	Data OC	OC	Valor OC	Previsão de Entrega	Data de Entrega	Status
TCC 001 Porto Alegre UFRGS Livros	R\$ 1.000,00	N	Aguardando	-	-	-	-	-	R\$ -	-	-	-
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	N	20/06/2015	110	-	-	Aguardando	-	-	-	-	-
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	N	-	-	-	-	23/07/2015	87	R\$ 1.050,00	26/08/2015	Aguardando	♦
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	N	07/07/2015	120	-	-	08/07/2015	1880	R\$ 1.000,00	15/10/2015	Aguardando	▲
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	N	23/07/2015	130	-	-	28/07/2015	1890	R\$ 1.002,00	30/10/2015	Aguardando	●
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	I	-	-	-	-	Aguardando	-	-	-	-	-
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	I	-	-	-	-	30/07/2015	160	-	-	-	-
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	I	-	-	-	-	03/08/2015	170	-	-	-	-
[sigla] [000] [Destino] [Fornecedor] [Produto/Serviço]	R\$ 1.000,00	I	-	-	-	-	05/08/2015	97	R\$ 1.050,00	26/12/2015	Aguardando	●