

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRA DE
UMA PAPELARIA DE SANTA MARIA - RS¹**
*ANALYSIS OF THE PURCHASING PROCESS OF
A STATIONERY FROM SANTA MARIA - RS*

**Fabio Penteado Carvalho², Fernando Carlan Silveira²,
Rodrigo Pinheiro Delavechia Smidarle² e Rodrigo Belmonte da Silva³**

RESUMO

O objetivo geral do presente estudo foi analisar e construir o fluxograma do processo de compra de uma papelaria do município de Santa Maria - RS, com o intuito de facilitar a compreensão de cada etapa do processo e corrigir os problemas existentes, caso houvesse. Na metodologia, utilizou-se a pesquisa quali-quantitativa, com a aplicação de um questionário contendo, predominantemente, perguntas abertas. Após o preenchimento, desenvolveram-se os fluxogramas através do software *Bizagi Process Modeler*, para posterior análise. Como resultados principais, destacam-se a construção e a organização de dois fluxogramas, o primeiro de compras corriqueiras ou reposição de estoque, e o segundo de compras de encomendas ou novos fornecedores. Com relação à Teoria das Restrições, não foram encontrados gargalos em nenhum dos fluxogramas elaborados, havendo apenas a adição de duas atividades não descritas no questionário, mas importantes no processo como um todo.

Palavras-chave: gestão de processos, micro e pequenas empresas, teoria das restrições.

ABSTRACT

The general objective of the present study was to analyze and construct the flowchart of the purchasing process of a stationery in the municipality of Santa Maria - RS, in order to facilitate the understanding of each step of the process and to correct existing problems, if there was one. In the methodology, the qualitative-quantitative research was used, with the application of a questionnaire containing predominantly open questions; After its completion, the flowcharts were developed through the Bizagi Process Modeler software, for further analysis. The main results include the construction and organization of two flowcharts, the first of routine purchases or replacement of inventory, and the second of purchases of orders or new suppliers. Regarding the theory of constraints, no bottlenecks were found in any of the elaborated flowcharts. There were only two activities that were not described in the questionnaire but which are important in the process as a whole.

Keywords: management of processes, micro and small businesses, theory of constraints.

¹ Trabalho de Iniciação Científica.

² Acadêmicos do curso de Administração - IFFar/SVS. E-mails: fabiopcarvalhoadm@gmail.com; fc96fc@gmail.com; rosmidarle@gmail.com

³ Orientador - IFFar/SVS. E-mail: rodrigo.silva@iffarroupilha.edu.br

INTRODUÇÃO

Processo consiste em um conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação de atividades realizadas em sequência que possuem relação lógica entre si e que procuram atender às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da empresa (OLIVEIRA, 2007). Araújo (2009) acrescenta que, em um ambiente composto por procedimentos, normas e regras, o processo é a introdução de insumos (*input*) nesse ambiente e o processamento dos mesmos, que serão transformados em resultados e enviados (*outputs*) aos clientes do processo.

Nas organizações, independentemente de serem de pequeno, médio ou grande porte, os processos fazem parte da rotina e são de suma importância para sua eficiência e eficácia. Existem diferentes processos dentro de uma mesma empresa, que podem ser de uma área específica ou envolverem mais de um setor e/ou departamento, variando sua complexidade e características, como o uso de recursos necessários para sua realização. O que não difere nos processos são as vantagens trazidas à organização, como o melhor uso dos recursos, aumento da produtividade, maior competitividade de mercado, redução de desperdício de tempo, energia e materiais, melhora na qualidade dos serviços ofertados e maior satisfação dos clientes (VENKI, 2014).

Porém, se os processos não forem monitorados e avaliados, podem surgir, frequentemente, problemas que são prejudiciais ao funcionamento da empresa e difíceis de serem identificados pelos gestores, gerando desperdício de recursos, atrasos, retrabalho (gerando custo financeiro, perda de tempo e de energia) e ineficiência. Diante desse fato, torna-se necessário o uso de ferramentas para gerenciar os processos, corrigindo falhas, realizando melhorias, evoluções e desenvolvendo modelos mais claros e eficazes do fluxo de processos existentes na organização.

Uma ferramenta que pode ser aplicada é o fluxograma, que representa graficamente a sequência das atividades que compõem um processo. Através do fluxograma, é possível visualizar de forma simples e prática as etapas que constituem um determinado processo, bem como materiais e serviços que são utilizados, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas (CÉSAR, 2011). Assim, é possível perceber pontos ou atividades que merecem maior atenção, além de contribuir para o planejamento (elaboração) e o aperfeiçoamento (análise e alterações) do processo.

Com o correto mapeamento dos processos existentes na empresa, também se pode utilizar, de maneira complementar, a teoria das restrições (*theory of constraints*), a qual identifica o que está “restringindo”, ou seja, dificultando e/ou impedindo a empresa de alcançar seus objetivos e metas. Dessa forma, busca alcançar melhorias e adequações de atividades e recursos para que os problemas sejam sanados e os resultados sejam satisfatórios (MARQUES, 2016).

Portanto, mediante o exposto, a proposta foi analisar a construção gráfica do processo de compra de uma papelaria, localizada no município de Santa Maria - RS, e para tanto, foram identificados possíveis gargalos e apontadas alternativas de soluções, a fim de desenvolver e aprimorar o modelo

do processo de compra organizacional, além de facilitar a compreensão de cada etapa do processo. O presente estudo trouxe uma contribuição efetiva à empresa, como a possibilidade de conciliar o planejamento com a organização e entender os inúmeros desafios de gestão que rondam a realidade das pequenas empresas. Além de possibilitar um estudo aplicado de questões acadêmicas, a pesquisa des-cortinou informações que apontam caminhos efetivos para a tomada de decisão da empresa pesquisada.

REFERENCIAL TEÓRICO

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Organizações são conjuntos de pessoas que distribuem trabalho entre si e analisam a utilização de seus recursos, tendo em vista o atendimento de suas necessidades (D'ASCENÇÃO, 2015).

Segundo Chiavenato (2003, p. 2), "Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.)". Ainda coloca que "a vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas."

Criado pela Lei Complementar Federal 123/2006 (BRASIL, 2006), o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte tem por objetivo fomentar o desenvolvimento e a competitividade da micro e pequena empresa e do microempreendedor individual. A classificação dos negócios (Quadro 1) é dada com base na receita bruta anual.

Quadro 1 - Classificação dos negócios de acordo com o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas.

Porte da empresa	Receita bruta anual
Microempreendedor Individual	Até R\$ 60.000,00.
Microempresa	Superior a R\$ 60.000,00 e igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Fonte: construção dos autores com base nos dados do Estatuto das Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), a diferença entre micro e pequena empresa (Quadro 2) se dá pelo número de funcionários.

Quadro 2 - Classificação dos negócios de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Porte da empresa	Número de funcionários
Microempresa	- Nove pessoas no caso de comércio e serviços; - Dezenove pessoas no caso dos setores industrial ou de construção.
Empresa de Pequeno Porte	- De dez a quarenta e nove pessoas no caso de comércio e serviços; - De vinte a noventa e nove pessoas no caso dos setores industrial ou de construção.

Fonte: construção dos autores com base nos dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Para Tachizawa e Faria (2007), “além de serem mais rápidas e de prestar serviço personalizado aos clientes, as micro e pequenas empresas podem fazer com que seus colaboradores alcancem níveis mais altos de motivação e envolvimento”. As MPEs também exercem um papel muito importante na economia brasileira, operando em praticamente todos os setores; dados do SEBRAE (2014) demonstram que em 2011 a participação em termos agregados das MPEs foi de 27%, aumentando em serviços e comércio, tendo uma redução no setor industrial. No quadro 3, é possível observar outros dados importantes como o número de empresas, a empregabilidade e a remuneração dos empregados, referentes às micro e pequenas empresas em três segmentos da economia (setor de serviços, de comércio e industrial).

Quadro 3 - As Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira (período 2009-2011).

Participação (%)	Setor de serviços	Setor de comércio	Setor industrial
Número de empresas	98,1%	99,2%	95,5%
Empregabilidade	43,5%	69,5%	42%
Remunerações dos empregados	27,8%	49,7%	25,7%

Fonte: construção dos autores com base nos dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014).

Dentre os problemas enfrentados por gestores de MPEs, Balestrin e Vargas (2003) apontam as dificuldades para se obterem melhores preços e vantagens, como ocorre na compra de matérias-primas, componentes e no acesso a linhas de crédito e financiamentos, por exemplo. Na ótica de Filho e Pires (1998), uma barreira encontrada é a falta de competência para dominar todas as cadeias de valor, além da própria capacidade de gestão de todas as suas etapas. Tais problemas colaboram para a mortalidade dos negócios, que vão desde fatores econômicos e vendas insuficientes até a inexperience dos gestores e despesas excessivas (Quadro 4), como é descrito por Chiavenato (2007).

Quadro 4 - As causas mais comuns de insucesso nos negócios.

Fatores econômicos (72%)	<ul style="list-style-type: none"> - Incompetência do empreendedor - Falta de experiência de campo - Falta de experiência gerencial - Experiência desequilibrada
Inexperiência (20%)	<ul style="list-style-type: none"> - Lucros insuficientes - Juros elevados - Perda de mercado - Mercado consumidor restrito - Nenhuma viabilidade futura
Vendas insuficientes (11%)	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca competitividade - Recessão econômica - Vendas insuficientes - Dificuldade de estoque - Localização inadequada

Despesas excessivas (8%)	- Dívidas e cargas demasiadas - Despesas operacionais elevadas
Outras causas (3%)	- Negligência - Capital insuficiente - Clientes insatisfeitos - Fraudes - Ativos insuficientes

Fonte: construção dos autores com base em Chiavenato (2007).

PROCESSOS E ANÁLISE

Cury (2005) define processo como uma sucessão de tarefas ou etapas que geram produtos ou serviços, com valor agregado. Para Barbará (2012) processos compõem um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações” ainda coloca que, “processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxo de atividades ou eventos”.

Os processos-chave de negócios estão de modo direto, ligados as atividades-fim, logo são processos críticos para o sucesso da organização. Então, seus fins geram alto impacto para seus clientes; as falhas nesses processos põem em risco o desempenho de todo o sistema; são de fundamental importância para o planejamento estratégico da empresa (BARBARÁ, 2012).

Barbará (2012) coloca que “é preciso haver convergência do esforço organizacional de modo a minimizar riscos, tempo, e desperdícios de recursos e maximizar sinergia”, o que só se torna possível quando todos os processos estão integrados no sistema de gestão da organização.

Na ótica de D’Ascensão (2015), há vários métodos que nos permitem analisar os processos empresariais, através das mais variadas técnicas e recursos da informática, isso só é permitido pelo grande avanço da área de tecnologia da informação.

D’Ascensão (2015) descreve que grande parte das metodologias de análise de processos, estão baseadas no livro de René Descartes, Discurso do método (1596 - 1650), onde mostra os fundamentos do raciocínio lógico, direcionando a própria razão na procura da verdade nas ciências. O autor fixa as quatro regras básicas que resumem o método de Descartes, representadas, no quadro 5.

Quadro 5 - Regras básicas do método de Descartes.

Regras
Não aceitar nada como verdadeiro enquanto não for reconhecido como tal pela razão;
Dividir o problema em tantas partes quantas forem possíveis e necessárias para melhor analisar;
Conduzir por ordem os pensamentos, começando pelos problemas mais simples até chegar aos mais complexos;
Fazer sempre divisões tão complexas, tendo a certeza de nada omitir.

Fonte: quadro adaptado de D’Ascensão (2015).

Essa dúvida organizada demanda ter o que se titula atitude interrogativa, ou seja, procurar as respostas para as seguintes questões: o que?; Como?; Onde?; Quem?; Quando?; Por Quê? Logo essa divisão do problema age como facilitadora na obtenção das respostas levando à análise. Esse método está fundamentado no processo mental lógico e racional de Descartes (D'Ascensão 2015).

D'Ascensão (2015) e Barbará (2012) argumentam que, para identificar um processo a ser estudado, antes se faz necessário identificar o negócio e a visão estratégica da organização, como também seus processos-fins. Segundo D'Ascensão (2015), os processos-fins são os que agregam valor ao negócio da empresa, são esses processos que produzem os bens e serviços a serem entregues aos clientes.

Portanto, a análise responde à questão que nos permitirão verificar o que poderia ser feito para simplificar e racionalizar o processo em estudo. É nessa fase que se avalia a real necessidade das atividades que são executadas no processo e o que aconteceria se uma (ou mais) atividade fosse modificada ou mesmo eliminada - redesenho. A análise e o redesenho constituem-se, portanto, na busca pela melhoria da qualidade de um processo (D'ASCENÇÃO, 2015, p. 74).

Na análise do processo estudado, após todas as questões inerentes à atitude interrogativa serem devidamente respondidas, deve-se elaborar um diagrama ou representação gráfica denominado fluxograma, de todo o fluxo do processo (D'ASCENÇÃO, 2015).

Fluxograma é um gráfico universal que representa o fluxo de qualquer atividade, produto ou documento e tem por finalidade através de símbolos, apresentar onde se origina uma informação, o seu processamento e ainda o seu destino (CURY, 2005).

Fluxograma “representam, graficamente e de forma detalhada, a sequência lógica dos processos, permitindo a representação de ações e desvios” (BARBARÁ, 2012, p. 195).

TEORIA DAS RESTRIÇÕES (TOC)

Segundo Goldratt e Cox (1994), a teoria das restrições (*theory of constraints*) se fundamenta em conceitos ligados a causa e efeito, e também na relação de interdependência dos elementos que constituem um sistema; ou seja, cada elemento do sistema depende de outro e o desempenho global está diretamente relacionado ao desempenho do conjunto como um todo. Para Cogan (2007), a TOC se trata de uma filosofia de gerenciamento holístico, que utiliza métodos para maximizar os resultados operacionais diante das restrições existentes (gargalos) nas operações da empresa.

Corrêa e Gianesi (1996) consideram os gargalos como recursos restritivos, que limitam a capacidade produtiva; por isso, os recursos não gargalos devem estar subordinados aos gargalos, para não haver acúmulo de estoque. Na ótica de Guerreiro (1996), existem dois tipos de restrições: as físicas, que englobam mercado, fornecedor, máquinas, projetos e pessoas (denominada “restrição de recurso”), e as restrições políticas, formadas por normas e procedimentos. Peleias (2002) acrescenta

que as restrições políticas ou não físicas estão relacionadas com os aspectos gerenciais e comportamentais da organização.

Para identificar os gargalos (ou restrições) e realizar um gerenciamento eficaz, Goldratt (1991) desenvolveu cinco etapas do processo de focalização:

1. identificar as restrições do sistema;
2. decidir como explorar as restrições do sistema;
3. subordinar qualquer coisa à decisão anterior;
4. elevar a restrição do sistema;
5. se no passo anterior uma restrição for quebrada, voltar ao primeiro passo, sem deixar que a inércia se torne uma restrição do sistema.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa teve por objetivo realizar análise e construção gráfica do processo de compra de uma papelaria de Santa Maria - RS, e para tanto, identificou possíveis gargalos e sugeriu soluções, desenvolvendo e aprimorando o modelo do processo de compra, além de facilitar a compreensão de cada etapa desse processo. Portanto, foi realizada uma pesquisa do tipo aplicada, descritiva, tendo como base o método de Descartes, com abordagem quali-quantitativa que se justificou devido ao seu estilo de coleta de dados.

A empresa estudada atua no mercado de papelaria e presentes, é relativamente nova, com menos de um ano no mercado, possui uma funcionária e a proprietária, tem como sistemas auxiliares os catálogos dos atacados (*online* e físicos) e sistema informatizado de estoques.

Para identificar qual o processo a ser estudado e suas necessidades de melhorias, fez-se necessário identificar o negócio da organização bem como sua visão estratégica no mercado de atuação. Após a identificação do processo, foi feito um levantamento detalhado através de questionário de perguntas predominante abertas, adaptado de Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos: Treinamento sobre Mapeamento de Processos (Tabela 1). Para tanto, levou-se em consideração pontos como: documentação existente, volume do trabalho, recursos utilizados, tempo de execução, custos, fluxo, fatores críticos e postos-chaves do processo. O questionário foi aplicado à proprietária da empresa, uma vez que a mesma é a responsável pelo processo de compra.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 100), questionário é um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”. O uso de um questionário com perguntas abertas e fechadas possibilita uma maior coleta de dados sem prejudicar posteriormente a tabulação (Gil, 2002).

Tabela 1 - Questionário - Mapeamento de processo: Compra de mercadorias.

1	Processo	Nome do processo.
2	Saída (s)	Resultado do processo.
3	Entrada (s)	Eventos que iniciam o processo.
4	Área envolvida	Nome das áreas/departamentos que participam da execução do processo.
5	Sistemas auxiliares	Sistemas utilizados na execução do processo.
6	Duração do processo	Tempo de duração do processo.
7	Retrabalho	Execução repetida de atividades por falhas, falta de informações ou erro cometidos em etapas anteriores.
8	Documentos utilizados	Documentos tramitados no processo ou utilizados durante sua execução.
9	Controle	Forma de controle do processo (sistemas, planilhas, etc.).
10	Avaliação subprocesso atual	Avaliação sobre o processo (capaz, estruturado, pouca agregação de valor, muito burocrático, potencial de automação, etc.).
11	Oportunidade de melhoria	Formas de melhorar a execução do processo: diminuindo tempo, eliminando retrabalho, etc.
12	Observações gerais	Observações gerais sobre o processo. Indicadores existentes ou propostas, seguindo a nomenclatura: (Avaliação do cliente) IV- Indicador de volume.
13	Indicadores	IT- Indicador de tempo. IQ- Indicador de qualidade. IF- Indicador financeiro.
14	Documentação do processo	Documentação sobre o processo, que o descreva, determine regras, ou auxilie sua execução.
15	Descrição passo a passo	Após responder às 14 questões anteriores, descreva o processo passo a passo:

Fonte: Questionário adaptado de Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos: Treinamento sobre Mapeamento de Processos.

Na análise do processo tomou-se uma atitude interrogativa posta por D'Ascenção (2015) respondendo às questões que possibilitariam verificar o que poderia ser trabalhado para simplificar e racionalizar o processo estudado. Para uma melhor análise e compreensão do processo, se fez necessária a representação gráfica usando a técnica de fluxograma. Como auxílio na elaboração e análise do fluxograma utilizou-se o software Bizagi.

Bizagi Process Modeler é um software livre de *Business Process Modeland Notation* (BPMN), tem por intuito o mapeamento e modelagem de processos através de símbolos (FLORES; AMARAL, 2014).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao escolher o processo de compra de produtos a ser estudado, percebeu-se que ele é dividido em dois pelos colaboradores, sendo eles: “Compras corriqueiras ou reposição de estoque” e, “Compras de encomendas ou novos fornecedores”.

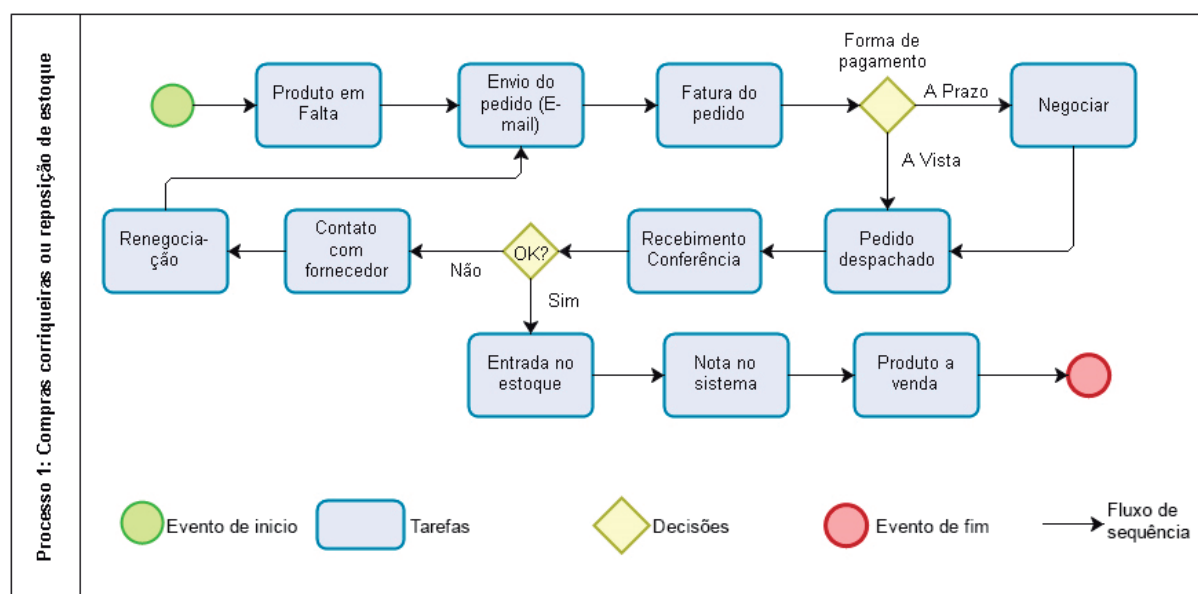
Então, baseando-se no método de Descartes, através de uma atitude interrogativa apresentada por D'Ascensão (2015), e fazendo uso do software Bizagi, foram analisados e representados graficamente os processos de compra estudados. A figura 1 representa o processo de compras corriqueiras ou que há a necessidade de repor o estoque.

O processo 1, que se refere as compras corriqueiras e reposição de estoque, se inicia com a percepção de produto em falta no estoque. É nessa etapa que o colaborador decide se há necessidade de compra ou não dos produtos. Caso haja a necessidade de compra de produto, faz-se necessário o envio do pedido por e-mail para o fornecedor.

Após o faturamento do pedido é necessário acertar a forma de pagamento que se identifica como ponto crítico desse processo; se a prazo, há necessidade de negociação com o fornecedor; se a vista, segue para o despacho do produto.

Quando o produto chega à empresa o colaborador confere a mercadoria, se estiver tudo certo com o pedido e sem avarias, dá a entrada no estoque. Caso contrário, se torna necessário contatar o fornecedor para renegociação, após a renegociação envia novamente o pedido e segue o processo como mostra a figura 1. Após a entrada no estoque é gerida nota fiscal no sistema e o produto está pronto para a venda.

Figura 1 - Compras corriqueiras ou reposição de estoque (processo 1).

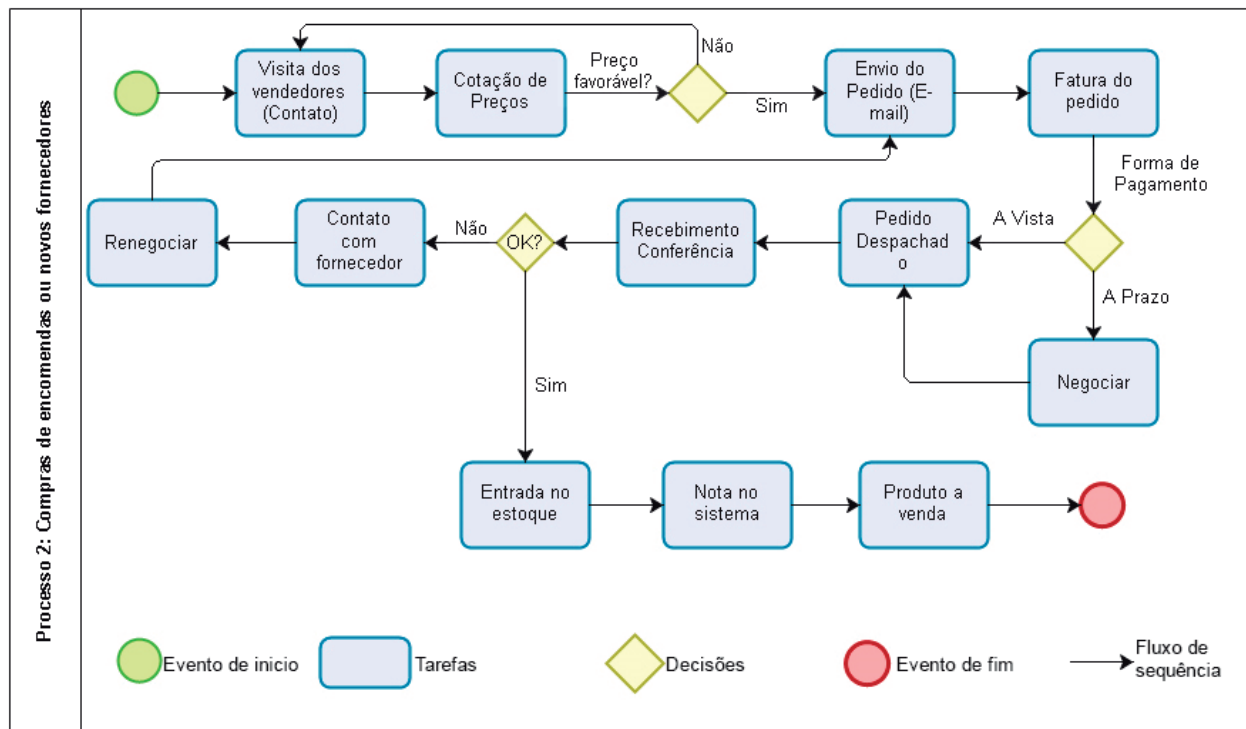


Fonte: construção dos autores.

O processo 2 (Figura 2), referente às encomendas e novos fornecedores, mostra uma breve diferença do Processo 1, assim sendo: o funcionário da empresa recebe a visita do vendedor ou faz contato com ele, negociam a cotação de preços e, caso o preço do produto seja favorável é feito o pedido por e-mail. Caso não haja negociação da empresa com o vendedor, a empresa opta por realizar novas negociações com outros fornecedores. O restante do processo 2 segue como no processo 1.

Os processos de compra levam em média, de uma semana a vinte dias, dependendo do tipo de compra efetuada. Para os produtos que são comprados dos atacados já cadastrados (Porto Alegre e São Paulo), o processo dura, em média, uma semana. Para os fornecedores novos ou diretos de fábrica (pastas, cadernos, brinquedos), como as compras à vista, o processo leva em torno de 20 dias.

Figura 2 - Compras de encomendas ou novos fornecedores (processo 2).



Fonte: construção dos autores.

São três os eventos que dão início aos processos de compra: necessidade, quando o estoque está baixo; pedidos especiais (escritórios e clientes pessoas físicas); novos produtos (novos fornecedores). A saída é identificada como venda direta, à vista ou a prazo.

Os documentos utilizados nos processos de compra são os formulários de pedidos dos representantes e catálogos *online* nos sites dos atacados. O controle dos processos é feito através de sistema informatizado de estoque e anotações em planilhas.

Levando em consideração a Teoria das Restrições citadas pelos autores Goldratt e Cox (1994), Cogan (2007), Corrêa e Giansi (1996), Guerreiro (1996), Peleias (2002), o objetivo específico proposto neste estudo é “identificar possíveis gargalos e apontar soluções, desenvolvendo e aprimorando o modelo do processo de compra” para o qual é preciso uma atitude interrogativa proposta por D’Ascensão (2015). No entanto, não foram identificados gargalos/restrições nos processos de compra da empresa.

Além disso, fazendo-se uso do método de análise proposta por D’Ascensão (2015), perceberam-se alguns passos não citados no questionário que se fazem relevantes para o desenho dos processos de compra. Assim, foi adicionado ao fluxograma:

A partir da atividade de “recebimento e conferência” dos processos de compra 1 e 2, o funcionário faria a conferência do pedido, e o produto iria para o estoque. Percebeu-se, então, a necessidade de adicionar passos novos, caso o pedido não estivesse certo ou até mesmo, quando o produto apresentasse avarias, como pode ser visto nas figuras 1 e 2.

No processo 2, seguindo o processo descrito no questionário a partir da “cotação de preço” o pedido já era feito ao fornecedor, ao analisar foi percebido que se o preço fosse desfavorável, o funcionário buscaria outros fornecedores para uma outra negociação, o que pode ser verificado na figura 2.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o processo de compra de uma papelaria no município de Santa Maria - RS. Para entendimento e organização dos processos foram sugeridos fluxogramas, através do software *Bizagi Process Modeler*.

Os fluxogramas dos processos estudados apresentam de forma clara e detalhada a sequência das atividades, o que confirma o estudo de Barbará (2012) estando assim, de acordo com o objetivo específico que é “facilitar a compreensão de cada etapa do processo de compra”.

Seguindo o objetivo específico de “identificar possíveis gargalos e apontar soluções, desenvolvendo e aprimorando o modelo do processo de compra” através da teoria das restrições e método de análise proposto, não foram identificados gargalos/restrições nos processos estudados. Assim, não houve necessidade de redesenho de tais processos. Uma alternativa para agilizar processos seria a negociação com fornecedores locais ou de municípios próximos, a fim de reduzir o tempo de transporte e entrega dos produtos demandados pela papelaria.

O presente estudo auxiliou a empresa, pois, através do fluxograma, os processos de compras foram ilustrados graficamente, e isso facilitou a visualização de todas as etapas. Dessa forma, qualquer funcionário da empresa pode realizar a tarefa de forma eficiente e correta.

Como limitação do presente estudo destaca-se a dificuldade em observar os processos propostos, haja vista que uma das atividades efetiva-se em torno de vinte e um dias para ser concluída. Esse fato explica o motivo da escolha de aplicação de um questionário em vez do método observatório. A falta de estudos relacionados ao processo de compra organizacional também foi um empecilho, pois existem bibliografias conceituando e comentando sobre o tema, mas há pouca análise e estudos práticos nessa área.

Para futuros estudos podem-se utilizar diferentes técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, como por exemplo, a técnica do 5W1H, a técnica da matriz GUT e a técnica da matriz BÁSICA, bem como a comparação dessas técnicas, para demonstrar as diferenças de cada uma, vantagens e momento de utilizar determinada técnica em relação à outra. Além disso, empresas de outros setores econômicos e de diferentes portes podem ser analisadas, assim como o foco e/ou a escolha em qual processo será observado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000: 2005/ISO 9001: 2008**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **D.O.U.**, Brasília, 15/12/2006, p. 1 Rep. 06/03/2012.

CÉSAR, F. I. G. **Ferramentas Básicas da Qualidade**. Instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 6. reimp.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COGAN, S. **Contabilidade gerencial: uma abordagem da teoria das restrições**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just In Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CURY, A. **Organização Sistemas e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. 11. Reimpressão. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

FILHO, N. C.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLORES, E. G.; AMARAL, M. M. Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma instituição federal de ensino superior. In: EATI (ENCONTRO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEMANA ACADÊMICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO), Frederico Westphalen, v. 4, n. 1, nov./2014. **Anais...** Frederico Westphalen, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOLDRATT, E. M. **A Síndrome do Palheiro: garimpendo informações num oceano de dados**. São Paulo: Educator, 1991.

_____.; COX, J. **A Meta**. São Paulo: Educator, 1994.

GUERREIRO, R. **A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, J. R. Instituto Brasileiro de Coaching. **Teoria das restrições: principais conceitos e aplicação prática**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/3L2FS3>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTAL Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. **O que é a lei geral? 20--**. Disponível em: <<https://goo.gl/QxHC6w>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/cBsxwv>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/d2JMuL>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VENKI. **O que é um processo empresarial?** 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/weYqFn>>. Acesso em: 03 jun. 2017.