

Israel Talhate Gomes

Avaliação e Gestão da Qualidade dos Fornecedores na Supergasbras de Serra/ES: Um estudo de caso na área de Compras

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Orientador: Marcelo Seeling

Departamento de Engenharia Industrial

Rio de Janeiro, 18 de junho de 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que tem me sustentado ao longo de todos estes anos e me conduzido durante toda a minha trajetória na faculdade. Se cheguei até aqui, foi porque tive ao meu lado um Deus todo-poderoso.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me proporcionaram a oportunidade de estudar em uma instituição de tamanha excelência. Em especial, à minha mãe, Deise, que foi essencial em toda essa caminhada e tem lutado ao meu lado desde o início e sido um porto seguro.

À minha namorada, Maria Fernanda, que, mesmo chegando nos anos finais deste curso, trouxe leveza, apoio e fez com que cada dia, por mais desafiador que fosse, se tornasse mais fácil e especial.

Agradeço também a todos os professores que contribuíram para minha formação, em especial ao professor Marcelo Seeling, que, além de ser um profissional exemplar, me orientou com dedicação, paciência e suporte em todas as etapas deste trabalho.

Israel

RESUMO

Devido à crescente complexidade e competitividade no ambiente empresarial atual, a gestão de fornecedores tem se tornado uma área estratégica fundamental para o setor de compras das empresas. A Supergasbras, visando garantir qualidade, eficiência e redução de custos em suas aquisições, enfrenta desafios relacionados à avaliação e monitoramento dos fornecedores. Com o objetivo de entender como é realizada a gestão de fornecedores no setor de compras da Supergasbras e identificar oportunidades de melhoria, foi realizado um estudo de caso baseado em entrevistas com profissionais da área, análise documental e aplicação de questionários de avaliação. Para estruturar o trabalho, foram coletados dados junto aos requisitantes e compradores, além da observação dos processos internos da empresa. A partir da análise dos resultados, concluiu-se que a gestão de fornecedores é essencial para o desempenho da Supergasbras, sendo possível implementar indicadores de desempenho e ferramentas tecnológicas para otimizar o processo e aumentar a satisfação das áreas envolvidas. Também foram apontados pontos de melhoria que poderão contribuir para a eficiência operacional e a tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave: gestão de fornecedores, setor de compras, KPIs, Supergasbras.

ABSTRACT

Due to the increasing complexity and competitiveness of today's business environment, supplier management has become a fundamental strategic area for company purchasing departments. Supergasbras, aiming to ensure quality, efficiency, and cost reduction in its acquisitions, faces challenges related to the evaluation and monitoring of suppliers. In order to understand how supplier management is carried out in Supergasbras' purchasing sector and to identify improvement opportunities, a case study was conducted based on interviews with professionals in the area, document analysis, and the application of evaluation questionnaires. To structure this study, data were collected from requesters and buyers, in addition to observations of the company's internal processes. Based on the analysis of the results, it was concluded that supplier management is essential for Supergasbras' performance, with the possibility of implementing performance indicators and technological tools to optimize the process and increase the satisfaction of the areas involved. Improvement points were also identified that could contribute to operational efficiency and strategic decision-making.

Key words: *Supplier management, Purchasing department, KPIs, Supergasbras.*

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 A Área de Compras.....	11
2.2 Ciclo de Compras	13
2.2.1 Identificação da necessidade e Criação da Requisição	13
2.2.2 Identificação e Avaliação de Fornecedores	15
2.2.3 Solicitação e Revisão de Propostas	15
2.2.4 Criação do Pedido de Compra (PO) Seguimento e Entrega	16
2.2.5 Recepção e Aprovação da Fatura	16
2.3 Boas práticas na Área de Compras	18
2.3.1 Governança e Transparência.....	19
2.3.2 Categorização de Itens e Estratégia de Suprimento	19
2.3.3 Sistemas Integrados (ERP)	20
2.4 Principais Desafios e Causas de Ineficiência na Área de Compras.....	22
2.5 Excelência em Compras	23
2.6 Gestão da qualidade dos fornecedores.....	25
3. MÉTODO DE PESQUISA	27
3.1 Etapas.....	28
3.1.1 Formulação do problema.....	28
3.1.2 Definição da unidade-caso	29
3.1.3 Determinação do número de casos.....	29
3.1.4 Elaboração do protocolo.....	29
3.1.5 Coleta de dados.....	29
3.1.7 Análise de dados	30
3.1.7 Redação do relatório	31
4. RESULTADOS: ESTUDO DE CASO DA SUPERGASBRAS	31
4.1 Contextualização da empresa	31
4.2 Estrutura da Área de compras	32
4.3 Processo “Req2Pay”	33
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS	39
5.1 Análise crítica do processo de compras	39
5.1.2 Sistema ERP	39

5.1.3 Escolha dos fornecedores	40
5.1.4 Cotação inicial	42
5.1.5 Aprovação técnica	43
5.1.6 Negociação final	43
5.1.7 Criação do contrato ou pedido e início do serviço	44
5.1.8 Exemplo de contratação inadequada	44
5.2 Propostas de Melhorias	47
5.2.1 Criação de um Dashboard para gestão de fornecedores	48
5.2.2 Divisão de áreas	49
5.2.3 Pontuação	49
5.2.4 KPIs analisados	52
5.3 Análises após estudo	52
6. CONCLUSÕES	53
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE 1 - PROTOCOLO E QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA	57
APÊNDICE B - PROTOCOLO E QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução Compras	13
Figura 2 - Etapas do processo de compras	17
Figura 3 - Classificação de Materiais	20
Figura 4 - Código 44121903	20
Figura 5 - Gerenciamento SAP	21
Figura 6 - Sistema ORACLE	22
Figura 7 - Organograma da estrutura da área de compras da Supergasbras	33
Figura 8 - Requisição de Compras	34
Figura 9 - Tipo de demanda	34
Figura 10 - Aprovação RC	35
Figura 11 - Documentos de compra por material	36

Figura 12 - Interface Bravo	37
Figura 13 - Criação do pedido de compras	38
Figura 14 – Fabricação de Rampa de Acesso	45
Figura 15 – Rampa de acesso	46
Figura 16 – Pedido feito e material entregue	47
Figura 17 - Exemplo de pontuação	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do consumo de gás natural no mundo ao longo dos anos	8
Gráfico 2 - Matriz Energética Brasileira no ano de 2023	9

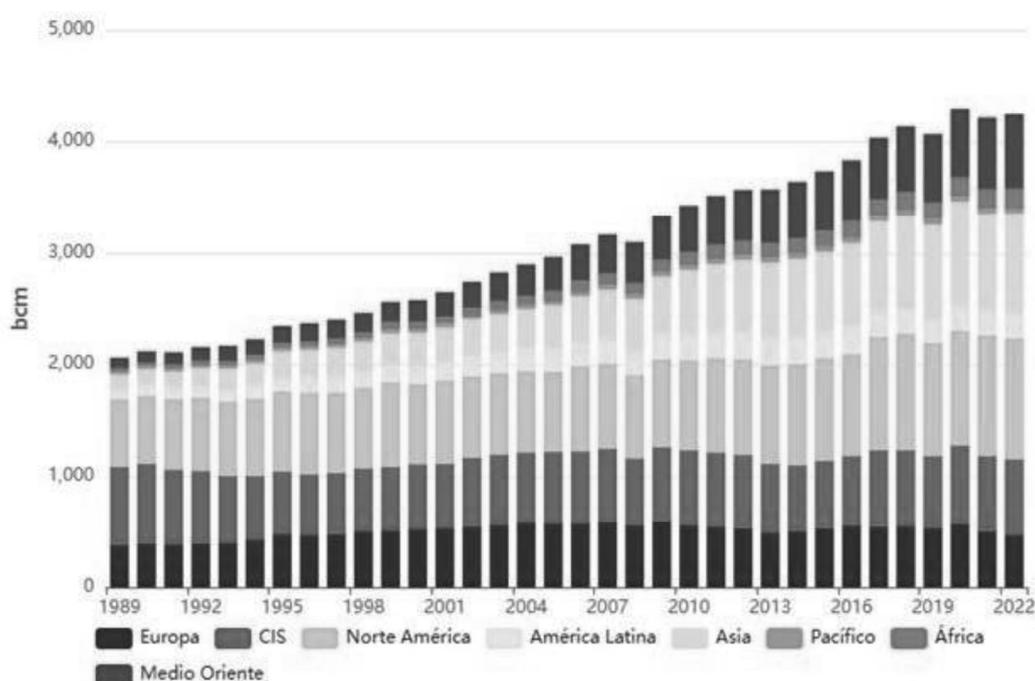
LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características de Compras	18
Tabela 2 - Problemas identificados e propostas de solução	48

1. INTRODUÇÃO

O setor de gás natural desempenha um papel essencial na matriz energética global, sendo uma fonte de energia amplamente utilizada por indústrias, comércios e residências (PETROBRAS, 2023). De acordo com a Agência Internacional de Energia (IEA, 2023), o consumo de gás natural tem crescido nos últimos anos gradativamente, conforme apresentado no Gráfico 1 em *Billion Cubic Meters* (bilhões de metros cúbicos).

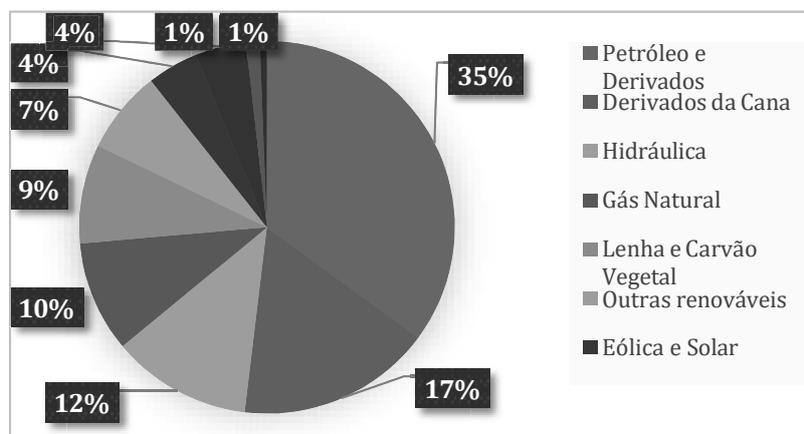
Gráfico 1 - Evolução do consumo de gás natural no mundo ao longo dos anos



Fonte: ENERDATA (2023)

Conforme o Gráfico 2, no Brasil, o gás natural representa uma parcela significativa da matriz energética, sendo utilizado tanto para geração de energia elétrica quanto para aplicações industriais e residenciais. Segundo a Empresa de Pesquisa Energética (EPE, 2023), o consumo de gás natural no país tem se expandido, impulsionado pela crescente demanda de setores como siderurgia, petroquímica e transporte. Além disso, políticas públicas e investimentos na infraestrutura de gasodutos têm fortalecido a participação desse recurso na matriz energética nacional (EPE, 2022).

Gráfico 2 – Matriz Energética Brasileira no ano de 2023



Fonte: Adaptado de EPE (2023)

O mercado brasileiro de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) é robusto e competitivo, com um consumo total que ultrapassou 7,4 milhões de toneladas em 2023, onde este volume reflete a ampla utilização deste combustível em diversos setores, incluindo o residencial, comercial e industrial (GONTIJO, 2024). A distribuição de GLP é realizada por uma rede extensa de empresas, garantindo o abastecimento em praticamente todo o território nacional (SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO - SINDIGAS, 2024). Segundo Gontijo (2024), em 2023, as vendas de GLP apresentaram um crescimento de 0,53%, com expectativas de aumento entre 1% e 1,5% para 2024.

Segundo o SINDIGAS (2025), entre as principais distribuidoras de GLP no Brasil, destacam-se a Copa Energia, Ultragaz, Nacional Gás e Supergasbras. A Copa Energia, formada pela fusão da Copagaz e Liquigás, lidera o mercado com uma participação de 23,89%, a Ultragaz segue com 22,80%, a Nacional Gás com 21,45% e a Supergasbras com 20,80%).

A Supergasbrás integra esse contexto como uma das principais distribuidoras de GLP do país, comercializando mensalmente cerca de 140 mil toneladas de GLP, atendendo aproximadamente 11 mil postos de revendas, 10 milhões de famílias brasileiras e mais de 50 mil clientes industriais e comerciais em todo o país (SUPERGASBRAS, 2023). A empresa faz parte da holding SHV Energy, uma multinacional holandesa líder no mercado de distribuição de GLP (SHV ENERGY, 2024).

Nesse cenário de expansão e diversificação do uso do GLP, a função de compras nas empresas de energia torna-se ainda mais estratégica (DUARTE & RIBEIRO, 2022). A gestão de compras em empresas entra como um elemento estratégico e essencial para a eficiência operacional e a redução de custos (ARAUJO, 2023). De acordo com Christopher (2023), a cadeia de suprimentos eficiente é essencial para garantir a continuidade das operações e a segurança no fornecimento de insumos críticos. A seleção de fornecedores de qualidade impacta diretamente na confiabilidade do produto e na satisfação dos clientes (VIANA & ALENCAR, 2012). Além disso, a adoção de boas práticas de gestão na área de compras contribui para a mitigação de riscos e vulnerabilidade em todo processo da cadeia. (TOMAS & ALCANTARA, 2013).

Segundo um estudo da McKinsey & Company (2022), soluções inovadoras em compras podem gerar uma redução de 3% a 10% nos custos anuais das empresas, fazendo sentido a busca por ferramentas e técnicas capazes de analisar alternativas e avaliar a qualidade dos fornecedores.

Diante do contexto apresentado, surge a seguinte pergunta de pesquisa:

PP: Como é realizada a gestão de fornecedores no setor de compras da Supergasbras?

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é analisar o setor de compras da Supergasbras e a forma como é feita a gestão de fornecedores e sugerir melhorias ao processo. Complementando, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as rotinas e procedimentos da área de compras da Supergasbras.
- b) Analisar os critérios de gestão de fornecedores da Supergasbras.
- c) Analisar os fatores críticos de sucesso na área de compras da empresa.
- d) Desenvolver um modelo de gestão de qualidade para fornecedores da Supergasbras.
- e) Sugerir melhorias na gestão de compras.

Este trabalho de pesquisa está estruturado em seis capítulos. No primeiro, são apresentados o contexto do setor de gás natural, a empresa Supergasbrás, a relevância do estudo, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, é abordado o referencial teórico sobre compras, boas práticas e a gestão da qualidade em fornecedores. No terceiro, é explicado o método de pesquisa adotado. No quarto capítulo, são apresentados os resultados do estudo de caso realizado no setor de compras da Supergasbrás. No quinto, é feita uma análise dos resultados e apresentadas propostas de

melhoria. Por fim, no sexto capítulo, o estudo é concluído, mostrando como a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos alcançados, as principais conclusões e aprendizados, as propostas de melhorias e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda a fundamentação teórica utilizada na pesquisa. São apresentados conteúdos relevantes, tais como: o setor de compras e suas rotinas, boas práticas, fatores críticos de sucesso, dificuldades e desafios no setor, excelência em compras, gestão de qualidade de fornecedores e seus modelos.

2.1 A Área de Compras

A área de compras está presente em organizações de diversos setores, sejam elas do setor primário, secundário ou terciário e é através dela que a empresa garante que todos os departamentos estão abastecidos (FERREIRA, 2023). Mais do que uma função meramente operacional, o setor de compras passou a exercer papel fundamental na redução de custos, na garantia da qualidade dos insumos e no desenvolvimento de parcerias com fornecedores, impactando diretamente a competitividade e os resultados da empresa (BALLOU, 2006).

Historicamente, antes da década de 1950, as atividades de compras e logística de materiais eram consideradas funções operacionais de baixo prestígio dentro das organizações. Essas tarefas eram conduzidas de forma descentralizada e informal, com pouca atenção à eficiência, ao custo ou à padronização (COELHO, 2017). Segundo Baily et al. (2000), nesse período, o foco das empresas estava centrado na produção em massa, o que relegava a área de suprimentos a um papel meramente burocrático e reativo. Arnold (1999) também observa que o setor de compras servia apenas como intermediador de pedidos, sem participar de decisões estratégicas ou contribuir para a geração de valor.

Entre as décadas de 1950 e 1970, o Departamento de Compras passou a se consolidar como uma função formal dentro das empresas, ainda que com uma abordagem predominantemente administrativa (COELHO, 2017). As aquisições continuavam sendo realizadas de maneira descentralizada, com autonomia excessiva dos diversos setores da empresa, o que dificultava o controle e a integração do processo de compras. Segundo Ballou (2006), essa fragmentação comprometia o alinhamento entre suprimentos e os objetivos organizacionais. Monczka et al. (2011) acrescentam que, nessa fase, a gestão de compras ainda não era vista como fator estratégico, sendo limitada à execução de atividades transacionais e operacionais.

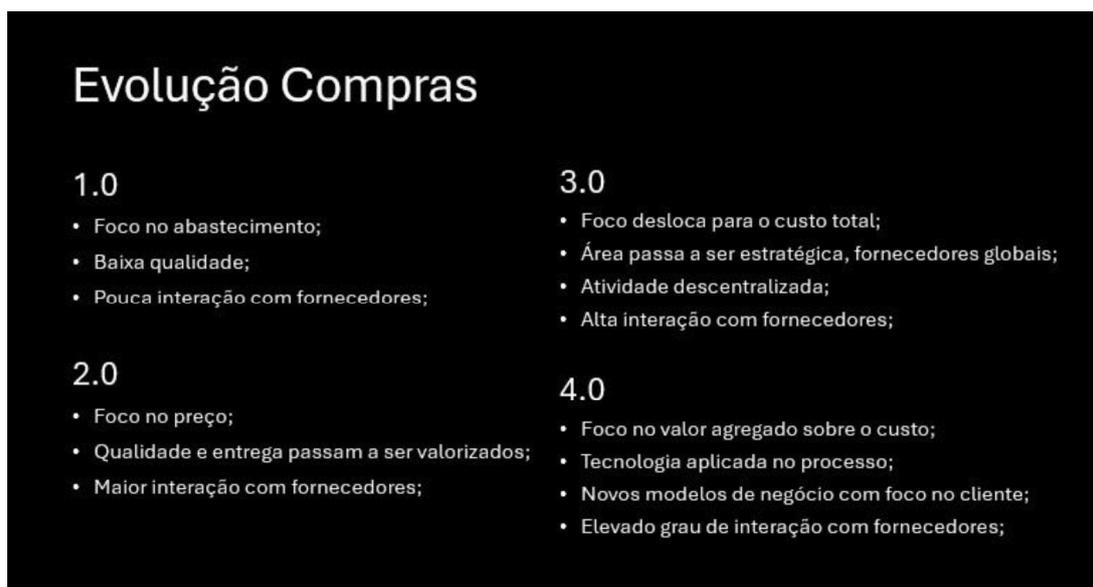
No entanto, com o aumento da complexidade dos mercados e da concorrência, especialmente a partir das décadas de 1980 e 1990, as empresas começaram a enxergar a área como um diferencial estratégico para assegurar vantagens competitivas sustentáveis (ARNOLD, 1999). Nesse ínterim, o controle da cadeia de suprimentos faz-se imprescindível e a gestão de compras, como epicentro dessas relações é a função suscetível a contribuir para os lucros mais do que qualquer outra função na empresa, algo que pode ser explicado por 3 razões básicas: o mercado é extremamente competitivo, extremamente volátil e se faz imprescindível a busca por sustentabilidade (BOZARTH & HANDFIELD, 2015).

Conforme afirmam Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras possui suma importância no desempenho das atividades da empresa, devendo perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, entregando-as no tempo certo, com custos negociados apropriados e qualidade adequada, entre outros requisitos da estratégia de operações.

Com o avanço da globalização e das tecnologias de informação, a área de compras passou a integrar sistemas mais complexos de *supply chain management* (SCM), tornando-se essencial na avaliação e seleção de fornecedores, na análise de riscos e na busca por inovação nos processos de aquisição (BOWERSOX, CLOSS & COOPER, 2013). De acordo com a Deloitte (2023), 79% das organizações líderes consideram a função de compras como peça-chave para impulsionar a inovação e mitigar riscos operacionais.

Neste cenário de evolução tecnológica, emerge o conceito de Compras 4.0, alinhado aos princípios da Indústria 4.0, conforme apresentado na Figura 1. Trata-se da aplicação de tecnologias digitais avançadas, como inteligência artificial, *big data*, automação, *machine learning*, *blockchain* e *Internet das Coisas* (IoT), nos processos de compras. O objetivo é tornar as aquisições mais inteligentes, ágeis, estratégicas e orientadas por dados. A digitalização do processo de compras permite maior visibilidade sobre o desempenho dos fornecedores, previsão de demanda, análise preditiva de riscos e decisões mais rápidas e precisas, reduzindo ineficiências e promovendo uma cadeia de suprimentos mais integrada e resiliente (MCKINSEY & COMPANY, 2016).

Figura 1 – Evolução Compras



Fonte: Adaptado de Almeida (2020)

A imagem apresenta a evolução das compras ao longo do tempo, dividida em quatro fases distintas, evidenciando como a relação com os fornecedores sempre foi essencial e se fortaleceu progressivamente. Na fase 1.0, o foco estava apenas no abastecimento, com baixa qualidade e pouca interação com os fornecedores. Na fase 2.0, o foco passa a ser o preço, mas já se observa uma valorização da qualidade, da entrega e um aumento na interação com os parceiros. A fase 3.0 marca uma mudança significativa, com foco no custo total, descentralização das atividades e uma interação ainda mais intensa com fornecedores, que passam a ter papel estratégico e global. Por fim, na fase 4.0, destaca-se o valor agregado sobre o custo, o uso de tecnologia, novos modelos de negócio com foco no cliente e um elevado grau de interação com fornecedores, consolidando uma parceria colaborativa e estratégica ao longo da cadeia de suprimentos (SILVA, SANTOS, RODRIGUES, COELHO, LIMA, 2024).

2.2 Ciclo de Compras

O ciclo de compras representa a sequência estruturada de etapas envolvidas na aquisição de bens e serviços por uma organização (SILVA, PINHEIRO E MENEGASSI, 2020). Segundo Baily et al. (2000), o entendimento claro do ciclo de compras é fundamental para uma gestão mais estratégica e integrada da cadeia de suprimentos.

2.2.1 Identificação da necessidade e Criação da Requisição

O ciclo de compras tem início com a identificação da necessidade por parte do cliente interno, ou seja, a área demandante dentro da organização que percebe a falta ou a iminente carência de um bem ou serviço para a continuidade de suas operações. Este passo é crítico, pois define quais os itens ou serviços que devem ser adquiridos, os critérios de avaliação dos fornecedores e as expectativas de entrega (PATEL, 2025).

Após essa identificação, o próximo passo é a criação da requisição de compras, documento formal que comunica à área de suprimentos a necessidade específica (PEREIRA, MARQUES & GUIMARÃES, 2023). Para que essa etapa seja eficaz, Patel (2025) propõe alguns pontos essenciais para que a requisição seja considerada completa, clara e detalhada, contendo todas as informações técnicas e operacionais relevantes, como por exemplo:

- Solicitante: Nome da pessoa ou departamento que faz o pedido.
- Data do pedido: Data em que o pedido foi registrado no sistema.
- Descrição detalhada do item ou serviço: Especificações técnicas, marca, modelo ou quaisquer outros atributos relevantes.
- Código interno (se aplicável): código para registro e para rastreabilidade dentro de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou de aquisição.
- Quantidade e unidade de medida: Quantidade exata necessária e unidade padronizada (por exemplo, litros, pacotes, horas).
- Finalidade ou justificativa: Explicação de como o item ou o serviço será utilizado e em qual projeto ou operação.
- Centro de custo: Código que identifica o departamento ou projeto responsável pelo custo.
- Local de entrega: Onde os bens ou serviços devem ser entregues.
- Data de entrega requerida: Prazo com base no planejamento e cronograma do projeto.
- Anexos: Documentos de apoio como escopo técnicos, imagens, catálogos e capturas de tela.

Havendo uma boa definição do escopo técnico, são reduzidas as incertezas e é possibilitada uma cotação mais precisa e justa por parte dos fornecedores (BOWERSOX, CLOSS & COOPER, 2013).

Além disso, é fundamental que o tipo de demanda seja corretamente identificado, uma

vez que isso influencia diretamente na escolha da estratégia de aquisição. As requisições de compras podem ser classificadas em categorias como: *spot* (compras pontuais e não recorrentes), contratuais (com fornecimento contínuo por um período acordado), emergenciais (voltadas a situações críticas e imprevistas), regularizações (utilizadas para ajustes administrativos) e aditivos contratuais (alterações de valor ou escopo em contratos já existentes). A correta categorização influencia diretamente na estratégia de compra a ser adotada e nos prazos exigidos (PIRES, 2004).

Antes de encaminhar a requisição ao mercado, cabe ao comprador revisar todos os dados inseridos, garantindo que estejam corretos, completos e condizentes com a realidade da necessidade. Conforme Carr & Smeltzer (1999), a análise crítica do comprador nessa etapa inicial contribui significativamente para a eficácia da aquisição e para o fortalecimento do relacionamento com os fornecedores.

2.2.2 Identificação e Avaliação de Fornecedores

Segundo Patel (2025), a pesquisa de fornecedores pode incluir ações como a consulta a listas internas de fornecedores previamente homologados, a publicação de uma Solicitação de Propostas (*Request for Proposals* - RFPs) no mercado e a análise comparativa de propostas com base em critérios técnicos, comerciais e históricos.

Além disso, Monczka et al. (2011) destacam que a escolha de fornecedores deve estar alinhada à estratégia da cadeia de suprimentos, considerando riscos, oportunidades de inovação, sustentabilidade e a criação de valor de longo prazo. A seleção criteriosa reduz o risco de falhas futuras e fortalece a confiabilidade do processo de aquisição.

2.2.3 Solicitação e Revisão de Propostas

“A maior fonte de poder em uma negociação não é sua agressividade e imposição, mas a força de suas alternativas.” (PAQUELET, 2024).

Após a definição clara da necessidade e a identificação dos fornecedores aptos, tem início uma das etapas mais críticas do ciclo de compras: a solicitação formal de propostas ou cotações. Nesse momento, os fornecedores previamente selecionados são convidados a apresentar suas condições comerciais e técnicas, incluindo preços, prazos de entrega, garantias, condições de pagamento, entre outros termos relevantes (CONSULTORIA MC, 2024).

De acordo com Patel (2025), uma análise eficaz dessas propostas é essencial para garantir decisões orientadas ao melhor custo-benefício, promovendo não apenas economia,

mas também qualidade e conformidade. Para que isso ocorra, algumas boas práticas devem ser observadas:

- Utilização de modelos padronizados de RFPs: facilita a comparação objetiva entre propostas, ao garantir que todos os fornecedores respondam aos mesmos critérios.
- Definição prévia dos critérios de avaliação: comunicar antecipadamente os fatores decisórios, como custo total, tempo de entrega, condições comerciais e atendimento a especificações técnicas, assegurando transparência e previsibilidade.
- Isenção na análise: as propostas devem ser avaliadas de forma imparcial, evitando qualquer tipo de favorecimento ou conflito de interesse.
- Negociação estratégica: mesmo propostas iniciais atrativas podem ser otimizadas por meio de negociações respeitosas, fundamentadas em dados de mercado e histórico de fornecimento.
- Verificação de conformidade: todas as propostas devem atender integralmente às exigências legais, normativas e internas da organização.
- Rastreabilidade e documentação: o registro das propostas recebidas, bem como os critérios utilizados na escolha final, é fundamental para auditorias e para a prestação de contas.

Dessa forma, essa etapa não se limita a um simples processo de centro de custo e sim um processo de adicionar valor (centro de lucro) (Baily et al., 2000).

2.2.4 Criação do Pedido de Compra (PO) Seguimento e Entrega

Segundo Monteiro (2015), o pedido de compra (*Purchasing Order – PO*) é um documento que representa a formalização da compra junto ao fornecedor. Ele é elaborado por meio da solicitação de compra e da proposta com a cotação enviada pelo fornecedor. Depois de emitido o pedido de compra, a informação contida neste documento representa a vontade acordada entre as partes a respeito de cada aquisição. É necessário enviá-lo ao fornecedor para que este disponibilize o material ou o serviço à empresa com a sua respectiva nota fiscal.

Este autor ainda complementa que, após este processo, o departamento de compras deve garantir a pontualidade na entrega do material ou realização dos serviços. Para isso, faz-se necessário monitorar os prazos combinados na ordem de compra e tomar ações proativas para corrigir a falha na iminência de um atraso na entrega.

2.2.5 Recepção e Aprovação da Fatura

Os materiais devem ser recebidos pelo almoxarifado, o qual é responsável por verificar se estão condizentes com a ordem de compra bem como inspecionar a sua integridade física. Estando tudo de acordo, o almoxarifado recebe o material, realiza a entrada da nota fiscal na empresa e comunica ao setor de compras que a solicitação foi atendida e ao solicitante que o material está disponível para uso. Caso contrário, não recebe o material e comunica ao setor de compras para que este tome as medidas necessárias junto ao fornecedor para fazer a devolução do mesmo (SILVA, PEREIRA & COSTA, 2016).

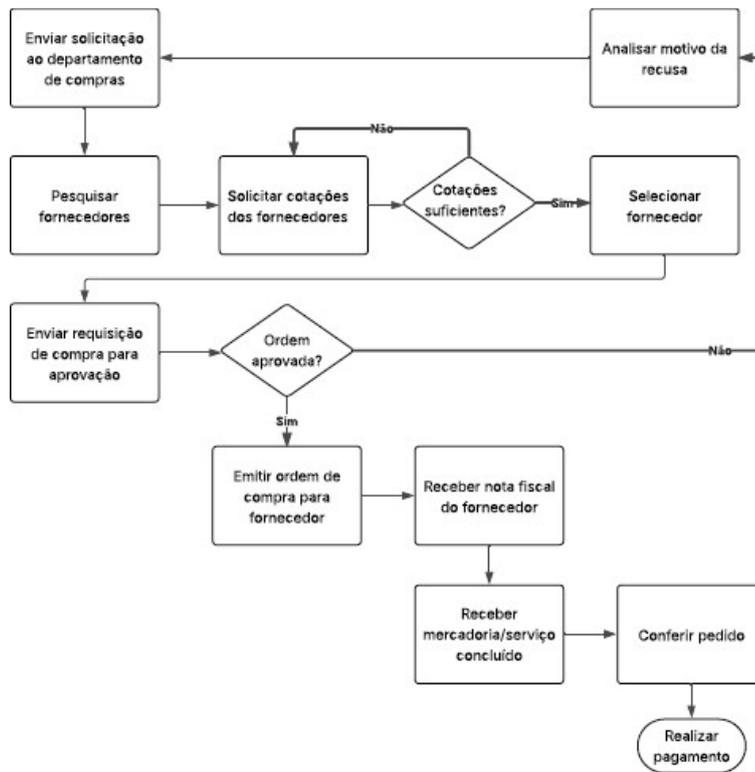
Havendo qualquer divergência em valores, o departamento de compras é o responsável por acertá-las junto ao fornecedor. Estando tudo correto, realiza-se então o pagamento ao fornecedor (MONTEIRO, 2015).

A correta execução de cada etapa do processo de compras, bem como o registro detalhado de todas as decisões e movimentações, é essencial não apenas para garantir a transparência e rastreabilidade das aquisições, mas também para atender aos requisitos de auditorias internas e externas, contribuindo para a conformidade com normas e regulamentos aplicáveis. Além disso, esses registros alimentam bases históricas que permitem análises futuras, subsidiando ações de melhoria contínua, renegociação de contratos e estratégias de sourcing mais eficazes (GONÇALVES, 2020).

Dessa forma, cada informação inserida no sistema de compras deixa de ser apenas um dado operacional e passa a representar um ativo estratégico para o desenvolvimento e a governança da área de suprimentos (MONTEIRO, 2015).

Na Figura 2, são apresentadas as etapas do processo de compras, ilustrando as explicações dadas anteriormente.

Figura 2 - Etapas do processo de compras



Fonte: Adaptado LUCIDCHART, 2025

2.3 Boas práticas na Área de Compras

Segundo Dias (2000), desde a década de 1980, observa-se um crescimento da relevância da atividade de compras nas estratégias empresariais. Esse avanço está relacionado à adoção de uma abordagem mais proativa, em que o processo de compras passa a incorporar atividades gerenciais que influenciam diretamente os resultados de longo prazo (IBID, 2025).

A compra proativa e a utilização de boas práticas em seu processo faz com que o setor de compras passe então a ter credibilidade para participar das tomadas de decisões táticas e estratégicas da empresa, pois toda organização planeja para o futuro, e isso requer o desenvolvimento das estruturas da organização, de tal forma, que permita a ocorrência do planejado, e a área de compras participa das atividades operacionais diárias da empresa por meio das aquisições necessárias de maneira a proporcionar o seu desenvolvimento (BAILY et al., 2000).

Na Tabela 1, são comparados os diferentes estilos de compras e é exemplificado como é o processo de compras proativas.

Tabela 1 - Características de Compras

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

Fonte: Baily et al. (2000)

Como foi visto, a adoção de boas práticas na área de compras é essencial para garantir não apenas a eficiência do processo, mas também para fortalecer a governança, mitigar riscos e gerar valor estratégico para a organização (SIDICOM,2023).

2.3.1 Governança e Transparência

Segundo Monczka et al. (2011), políticas claras proporcionam maior controle sobre os processos, reduzem a ocorrência de desvios e fortalecem a integridade nas relações com os fornecedores. Além disso, a adoção de comitês de avaliação e processos de aprovação em múltiplas etapas aumenta a transparência e reduz o risco de decisões unilaterais ou influências indevidas. É importante ser feita uma segregação de funções no processo de compras, medida essencial para garantia da integridade e do controle (Baily et al., 2000). É fundamental que o colaborador responsável pela aprovação da compra não participe da etapa de cotação, evitando conflitos de interesse e promovendo a imparcialidade na escolha dos fornecedores (Monczka et al., 2011). Da mesma forma, manter o requisitante sem acesso prévio aos valores cotados contribui para reduzir o risco de direcionamento e possíveis

benefícios a fornecedores específicos, garantindo que a decisão final seja baseada em critérios técnicos e estratégicos (Baily et al., 2000). Tais práticas reforçam a transparência, a ética e a conformidade nas relações com o mercado fornecedor, sendo consideradas pilares fundamentais de uma gestão de suprimentos eficiente (Monczka et al., 2011).

2.3.2 Categorização de Itens e Estratégia de Suprimento

Um ponto fundamental para a eficiência da gestão de compras é a classificação de materiais, que consiste em organizar os bens e serviços adquiridos pela empresa em uma estrutura hierárquica e padronizada (WOLF, 2025).

Essa prática permite agrupar produtos semelhantes em categorias e famílias, facilitando a análise estratégica das aquisições, a consolidação de informações e a padronização dos processos internos. Além disso, contribui para a identificação de oportunidades de negociação e controle mais preciso dos gastos por tipo de item (MONCZKA et al., 2011).

Uma classificação amplamente adotada internacionalmente é o *United Nations Standard Products and Services Code* (UNSPSC), desenvolvida pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP), em 1998. Conforme apresentado na Figura 3 e na Figura 4, a classificação UNSPSC organiza os materiais em quatro níveis hierárquicos com códigos padronizados, que possibilitam desde análises detalhadas até visões agregadas das compras. Sua utilização ao longo de toda a cadeia de suprimentos — em ordens de compra, faturas, catálogos e documentos eletrônicos — favorece a comunicação interna, a integração de sistemas e o comércio eletrônico (UNDP, 1998).

Figura 3 - Classificação de Materiais

XX Segmento

Uma agregação lógica de famílias com propósitos analíticos

XX Segmento

Um grupo conhecido de categorias de *commodities*, interrelacionadas

XX Segmento

Um grupo de *commodities* compartilhando um uso ou função comum

XX Segmento

Um grupo de serviços ou produtos substitutos

Fonte: Adaptado de WOLF, 2025

Figura 4 - Código 44121903

44 – Representa o segmento “Equipamentos de escritório, acessórios e suprimentos”

12 – Representa a família “Suprimentos de escritório”

19 – Representa a classe “Refil de tinta e grafite”

03 – Representa a *commodity* “refil de caneta”

Fonte: Adaptado de WOLF, 2025

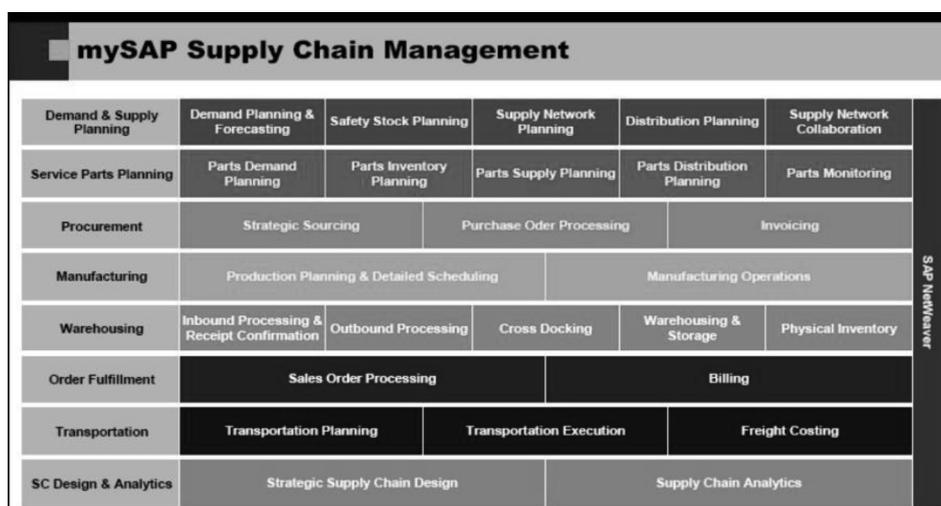
A adoção de classificações padronizadas como o UNSPSC, ou mesmo de sistemas proprietários internos, é considerada uma boa prática de governança nas compras, pois garante consistência na descrição dos itens e favorece auditorias, rastreabilidade e controle gerencial (LEENDERS et al., 2006).

2.3.3 Sistemas Integrados (ERP)

A utilização de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) é considerada uma das principais boas práticas na gestão de compras, pois permite integrar todas as etapas do processo de aquisição desde a requisição até o pagamento em uma única plataforma (WOLF, 2025). Essa centralização das informações proporciona maior controle, rastreabilidade, padronização de procedimentos e agilidade na tomada de decisões. Além disso, os ERPs contribuem para a redução de erros manuais, o acompanhamento em tempo real do status das requisições e a análise de desempenho dos fornecedores. O uso de sistemas integrados facilita a comunicação entre os setores da empresa, promovendo maior eficiência operacional e alinhamento entre compras, finanças e áreas requisitantes (CORRÊA & GIANESI, 2013).

Entre os sistemas ERP mais utilizados no mundo corporativo destacam-se o SAP e o Oracle ERP Cloud, ambos amplamente adotados por grandes organizações devido à sua robustez, confiabilidade e ampla capacidade de customização (LAUDON, 2021). Conforme mostrado na Figura 5, o SAP é reconhecido por sua capacidade de integrar, em tempo real, dados de diferentes áreas da empresa, como compras, estoque, finanças e logística, oferecendo uma visão sistêmica e estratégica da cadeia de suprimentos (CORRÊA & GIANESI, 2013).

Figura 5 – Gerenciamento SAP

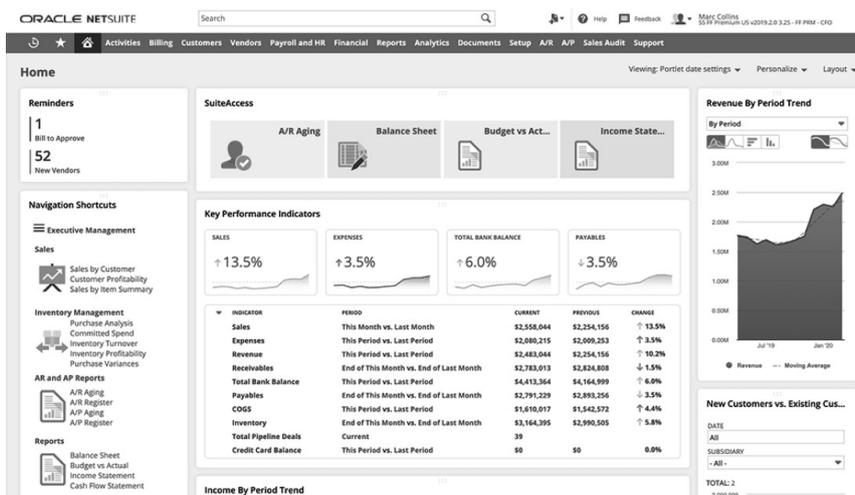


Fonte: WOLF, 2025

Na Figura 5 é apresentada uma visão geral do funcionamento do *mySAP Supply Chain Management*, um sistema integrado de gestão da cadeia de suprimentos. Ela mostra como o SAP interliga e automatiza diversas áreas da cadeia logística, desde o planejamento da demanda e do suprimento até a análise estratégica da cadeia. As atividades estão organizadas em diferentes blocos funcionais, como planejamento da demanda, planejamento de peças de reposição, compras, manufatura, armazenagem, transporte, faturamento e análises da cadeia de suprimentos. Cada etapa do processo possui módulos específicos — como *"Sales Order Processing"*, *"Strategic Sourcing"* e *"Transportation Planning"* que operam dentro da plataforma, garantindo integração entre áreas, visibilidade em tempo real e melhor tomada de decisão.

Já o Oracle ERP destaca-se por sua arquitetura em nuvem e por fornecer ferramentas analíticas que auxiliam a tomada de decisão na gestão de fornecedores, contratos e *compliance*, conforme pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 – Sistema Oracle



Fonte: NETSUITE, 2025

. A utilização dessas plataformas contribui diretamente para a padronização de processos, o aumento da transparência nas aquisições e o controle rigoroso de gastos corporativos (LAUDON, 2021).

2.4 Principais Desafios e Causas de Ineficiência na Área de Compras

Conforme visto, a Área de Compras desempenha papel estratégico nas organizações modernas, sendo responsável por garantir o fornecimento de bens e serviços essenciais à operação, com qualidade, prazo e custo adequados (EXECUTIVE, 2025). No entanto, essa área enfrenta diversos desafios complexos e multifacetados que comprometem sua eficiência (BRANDÃO, 2024).

Um dos principais entraves é a falta de integração entre a área de compras e outros departamentos da empresa, como produção, planejamento e finanças. A ausência de alinhamento entre essas áreas pode gerar desalinhamento de objetivos, retrabalhos e atrasos. A comunicação falha e a falta de visão sistêmica dificultam a coordenação eficiente dos fluxos de materiais e informações (BAILY et al., 2000).

Outro desafio recorrente é a ausência de indicadores e métricas de desempenho. Sem parâmetros como *lead time* de entrega, taxa de entrega no prazo e índice de não conformidade, a área de compras perde capacidade de análise crítica e de promoção da melhoria contínua (REYNAGA, 2019).

A burocracia excessiva e a lentidão dos processos também são causas relevantes de ineficiência. Procedimentos demasiadamente formais e engessados dificultam a agilidade nas aquisições e contribuem para o aumento dos custos operacionais (SUPERGASBRAS,

2025). De acordo com Slack et al. (2009), a flexibilidade e a velocidade na execução são essenciais para que as organizações se adaptem a ambientes de mercado dinâmicos e voláteis.

Além disso, a falta de capacitação da equipe de compras é um fator limitante. Profissionais com pouca formação técnica e estratégica tendem a tomar decisões menos eficazes, comprometendo a qualidade das negociações e da gestão de fornecedores. Investir em qualificação contínua é, portanto, indispensável para o fortalecimento e profissionalização da área (SILVA & SANTOS, 2017).

Por fim, a gestão inadequada de riscos na cadeia de suprimentos representa um ponto crítico. Em muitos casos, falhas operacionais, oscilações na demanda, dependência de poucos fornecedores, instabilidade cambial e crises externas são subestimadas, colocando em risco a estabilidade do processo de compras (OLIVEIRA, 2024). A falta de um plano estruturado de mitigação torna a cadeia vulnerável a interrupções, reforçando a necessidade de planejamento preventivo e ações estratégicas voltadas à resiliência (FINN, 2023; SAP, 2023).

2.5 Excelência em Compras

Segundo a IBM (2024), a adoção de um modelo operacional integrado, fundamentado em dados em tempo real, análise avançada e algoritmos preditivos, têm potencial significativo para transformar a área de compras. Organizações de alto desempenho que implementaram esse tipo de modelo visando excelência, registraram uma redução de 52% nos custos relacionados à solicitação de materiais e serviços, além de uma diminuição de 60% nos custos de processamento de contas a pagar. Ainda segundo a IBM (2024), mais da metade dessas organizações superou amplamente seus concorrentes em termos de crescimento de receita e eficácia operacional ao longo de um período de três anos, apresentando os seguintes dados:

- 12–20% em economia de *sourcing* / gerenciamento de demanda;
- 95% de melhoria na conformidade;
- 30% em gastos incrementais sob gerenciamento;
- 35% de redução no vazamento de valor do contrato.

“COE em compras”, refere-se ao termo em inglês, *Center of Excellence*, que traduzido para o nosso idioma significa Centro de Excelência. Trata-se de uma estrutura corporativa formada por profissionais especializados em estratégias, processos e melhores práticas de

compras. Seu principal objetivo é otimizar e aprimorar o desempenho da área de compras e da cadeia de suprimentos, por meio de abordagens padronizadas e orientadas à excelência operacional (CAVALCANTI, 2024).

Um dos primeiros passos nesse sentido é assegurar o alinhamento da área de compras com o planejamento estratégico da organização (CASSAVARA, 2024). Quando a área participa ativamente das decisões corporativas, como o desenvolvimento de novos produtos, expansão de mercados e a formação de parcerias, ele contribui significativamente para a inovação e a vantagem competitiva. A autora continua afirmando que tal passo exige uma compreensão aprofundada das necessidades e prioridades estratégicas da organização, além de uma colaboração integrada entre a área de compras e demais departamentos, como produção, finanças e marketing. Ao promover esse alinhamento entre as atividades de compras e os objetivos corporativos, a empresa consegue direcionar seus recursos de maneira mais eficaz, fortalecendo sua competitividade e agregando valor em toda a cadeia de suprimentos.

Outro elemento essencial é a gestão baseada em indicadores de performance (*key performance indicators* - KPIs). Indicadores como pontualidade de entrega (*On-Time Delivery*), taxa de defeitos de fornecedores (*Supplier Defect Rate*), tempo de entrega (*lead time*) e economia obtida (*Savings Captured*) são fundamentais nesse processo (CAVALCANTI, 2024). Christopher (2011) ressalta que a comparação com *benchmarks* de mercado reforça a cultura de excelência e ajuda a estabelecer metas mais ambiciosas e realistas.

Além disso, o uso de ferramentas avançadas de análise de custos permite que as decisões de compras sejam mais inteligentes e embasadas (VORATTE, 2025). Ferramentas como o *Should Cost Analysis* (análise do custo estimado) e o *Total Cost of Ownership* (TCO) ampliam a visão dos gestores ao considerar não apenas o custo de aquisição, mas todos os custos relacionados ao ciclo de vida do produto ou serviço.

Além dos aspectos técnicos e operacionais, a capacitação da equipe de compras é indispensável. Cavalcanti (2024) afirma que “*colaboradores devidamente treinados sabem exatamente como agir nos mais diferentes cenários, adaptando-se melhor e, com isso, buscando os melhores resultados para a companhia.*” A capacitação contínua dos profissionais de compras, por meio de treinamentos internos ou externos, é essencial para mantê-los atualizados com as melhores práticas e inovações do mercado de *supply chain*. Profissionais bem treinados não apenas ampliam seu repertório técnico, mas também contribuem com ideias valiosas para a melhoria dos processos existentes, gerando impactos positivos nos resultados da organização (ITAU, 2024).

Quanto maior o nível de capacitação, maior a confiança e a qualidade da tomada de

decisões. No contexto da cadeia de suprimentos, isso significa estar preparado para responder de forma eficiente a desafios e mudanças de cenário. Além do conhecimento técnico, a formação desses profissionais deve contemplar o domínio de novas tecnologias e ferramentas, permitindo uma adaptação mais rápida e eficaz às exigências do mercado e à evolução dos processos organizacionais (MORAN, 2000).

A avaliação e o desenvolvimento de fornecedores também têm papel central na busca pela excelência. Empresas de classe mundial tratam seus fornecedores como verdadeiros parceiros estratégicos, investindo em treinamentos conjuntos, auditorias e relações de longo prazo com base em critérios claros de desempenho, ética e sustentabilidade (WOLF, 2025). De acordo com Baily et al. (2000), essa abordagem fortalece a cadeia de suprimentos e permite maior previsibilidade e qualidade nas entregas. Para isso, é recomendável implementar um processo completo de homologação, que envolva desde a avaliação inicial e qualificação até a análise de riscos associados a cada contratação (CAVALCANTI, 2024).

2.6 Gestão da qualidade dos fornecedores

Conforme apresentado anteriormente, a gestão de fornecedores é uma atividade estratégica essencial dentro da cadeia de suprimentos, especialmente em um contexto globalizado e competitivo (SOARES, 2025). De acordo com Monczka et al. (2011), gerenciar fornecedores não se limita à seleção e negociação, mas envolve um relacionamento contínuo, focado na performance, no alinhamento com os objetivos organizacionais e na geração de valor mútuo ao longo do tempo. Vários autores concordam que as atuações entre empresas e fornecedores deve ocorrer de forma em que ocorra parceria (MOURA, 2019).

Uma das premissas centrais da gestão de fornecedores é o desenvolvimento de critérios claros de avaliação e acompanhamento, que considerem aspectos como qualidade dos produtos, prazos de entrega, conformidade técnica, custos, sustentabilidade e inovação (BOWERSOX, CLOSS & COOPER, 2013).

Segundo Marinho & Amado Neto (2001), é fundamental que as empresas realizem o acompanhamento sistemático do desempenho de seus fornecedores. Para isso, torna-se necessário coletar e analisar dados de forma contínua, possibilitando o monitoramento das atividades de fornecimento, a identificação de tendências e a detecção de áreas que demandam melhorias.

Além disso, a gestão de fornecedores eficaz passa pelo conceito de "*supplier relationship management*" (SRM), que visa transformar a relação comprador-fornecedor em uma parceria estratégica de longo prazo. Segundo Trent (2007), empresas líderes estão cada vez mais engajadas em práticas colaborativas com seus fornecedores, incluindo treinamentos, compartilhamento de tecnologia e alinhamento de metas. Essa abordagem

aumenta a confiança mútua e a resiliência da cadeia de suprimentos.

Conforme afirmado por Ferreira (2023), outro ponto fundamental é o uso de indicadores de desempenho (KPIs), uma estratégia de gerenciamento para analisar internamente o nível de desempenho dos processos através de indicadores a fim de atingir determinada finalidade, para monitorar e mensurar a performance dos fornecedores. Moura (2009) diz que indicadores como "pontualidade na entrega", "qualidade" e "pós venda" permitem ações corretivas rápidas e embasam decisões futuras sobre manutenção, desenvolvimento ou substituição de fornecedores.

Apesar da relevância desse tema, observa-se que na empresa objeto deste estudo ainda não há um sistema estruturado de avaliação e gestão da qualidade dos fornecedores implementado. Essa ausência de um processo formalizado limita a capacidade da organização de monitorar riscos, garantir a padronização dos insumos adquiridos e fomentar melhorias contínuas no relacionamento com os parceiros da cadeia de suprimentos. O presente trabalho, portanto, busca propor uma abordagem estruturada para preencher essa lacuna e fortalecer o desempenho da área de compras da empresa.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia aplicada na investigação sobre a gestão da qualidade dos fornecedores no setor de compras da Supergasbras. A abordagem adotada é um estudo de caso único, com foco na unidade operacional do estado do Espírito Santo. Serão descritos os fundamentos teóricos que justificam a escolha dessa estratégia de pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados, incluindo a elaboração, aplicação e análise de um questionário estruturado

Para a elaboração deste trabalho, foi adotado o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa. Conforme Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Ainda segundo Yin (2001), existem cinco principais estratégias de pesquisa: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, investigações históricas e estudos de caso. Cada uma dessas abordagens possui uma lógica própria para coleta e análise de evidências empíricas, apresentando vantagens e limitações específicas.

Para selecionar a estratégia mais apropriada, Yin (2001) destaca três critérios fundamentais: o tipo de questão de pesquisa formulada, o grau de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais, e o nível de ênfase em eventos contemporâneos versus históricos.

De acordo com Gil (2002), a construção de um estudo de caso requer o cumprimento de sete etapas principais:

- **Formulação do problema:** representa o ponto de partida da pesquisa, geralmente fruto de uma reflexão aprofundada e fundamentada em fontes bibliográficas pertinentes.
- **Definição da unidade-caso:** refere-se à delimitação de um indivíduo, organização ou fenômeno dentro de um contexto específico.
- **Determinação do número de casos:** o estudo pode contemplar um único caso ou múltiplos. Os estudos múltiplos são mais comuns e fornecem maior robustez analítica, embora exijam mais tempo e rigor metodológico. Já os estudos com caso único são adequados quando o tema apresenta limitações na obtenção de informações.
- **Elaboração do protocolo de pesquisa:** consiste na criação de um documento que define os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de aplicação.

Segundo Yin (2001, p. 89), o protocolo deve conter: uma visão geral do projeto (incluindo objetivos e contexto), procedimentos de campo (acesso às fontes, recursos e diretrizes de coleta), questões de investigação (indicando as informações a serem coletadas e suas respectivas fontes) e orientações para a elaboração do relatório.

- **Coleta de dados:** deve ser realizada por meio de diferentes técnicas, com o objetivo de aumentar a confiabilidade do estudo.
- **Análise dos dados:** geralmente de natureza qualitativa, exige atenção redobrada por parte do pesquisador, sobretudo para evitar interpretações precipitadas ou certezas infundadas.
- **Redação do relatório:** a apresentação final do estudo é estruturada com base na exposição do problema, descrição da metodologia adotada, análise dos resultados obtidos e conclusões alcançadas.

3.1 Etapas

O presente trabalho aplicou a metodologia de sete etapas formulada por Gil (2002) apresentadas a seguir:

3.1.1 Formulação do problema

A formulação do problema deste trabalho está centrada na seguinte pergunta de pesquisa: *Como é realizada a gestão de fornecedores no setor de compras da Supergasbras?* Esta questão orienta toda a investigação desenvolvida ao longo do estudo. Alinhado a ela, o objetivo geral do trabalho é *analisar o setor de compras da Supergasbras e a forma como é feita a gestão de fornecedores e sugerir melhorias ao processo*. Para alcançar tal objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) analisar as rotinas e procedimentos da área de compras da Supergasbras; (b) analisar os critérios de gestão de fornecedores da Supergasbras; (c) analisar os fatores críticos de sucesso na área de compras da empresa; (d) desenvolver um modelo de gestão de qualidade para fornecedores da Supergasbras; e (e) sugerir melhorias na gestão de compras. Dessa forma, a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos caracterizam de forma clara e objetiva o problema a ser estudado, mantendo total coerência com a introdução e assegurando consistência ao longo do trabalho.

3.1.2 Definição da unidade-caso

A unidade-caso é a unidade Supergasbras na localidade de Serra no Espírito Santo.

3.1.3 Determinação do número de casos

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso único, uma vez que apenas uma empresa foi analisada.

3.1.4 Elaboração do protocolo

Para a elaboração do protocolo de pesquisa, foi utilizada a metodologia de sete etapas proposta por Gil (2002).

3.1.5 Coleta de dados

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados através de pesquisa da literatura acadêmica sobre o tema, documentos internos da empresa, documentos públicos, estudos de organizações e de consultorias, visitas à empresa para verificação *in loco*, contato com profissionais e questionários enviados às áreas de Compras, Produção, Manutenção e todos os requisitantes de Serra/ES.

Inicialmente, foi elaborado um primeiro questionário com o objetivo de entender os principais problemas enfrentados ao longo do processo *Req2Pay* e sua relação com a gestão de fornecedores. A intenção era mapear as etapas do processo de compras nas quais existe interação direta com os fornecedores e identificar gargalos, dificuldades e lacunas percebidas pelos envolvidos. Esse questionário foi enviado para 20 colaboradores da Supergasbras, incluindo assistentes de produção, analistas de manutenção, compradores juniores, supervisores e analistas de frota e se encontra no Apêndice 1.

As perguntas foram estruturadas com base em respostas dicotômicas (“Sim” ou “Não”), acompanhadas de campos abertos para observações qualitativas. Esse formato possibilitou identificar em quais fases do processo havia interação direta com fornecedores e compreender, por meio dos relatos, os impactos negativos gerados pela ausência de uma gestão estruturada, histórico de desempenho e avaliação contínua. As informações obtidas com esse questionário servirão como diagnóstico inicial da situação atual, revelando pontos de melhoria importantes e direcionando o foco da pesquisa.

Posteriormente, ao longo do desenvolvimento do estudo, foi formulado um segundo questionário, com o propósito de ser utilizado futuramente como instrumento permanente de avaliação de fornecedores, servindo de base para a sugestão e implementação de melhorias na gestão. Para essa nova etapa, o questionário foi estruturado com base na metodologia dos 10 Cs da avaliação de fornecedores, proposta por Carter (1995), que considera critérios como Competência, Capacidade, Comprometimento, Controle, Dinheiro, Custo, Consistência, Cultura, Limpeza e Comunicação, conforme Apêndice 2.

Diferentemente do primeiro, esse questionário utilizou a escala de Likert de 1 a 5 aonde existem pesos para as categorias mais “importantes” para a empresa e por onde os participantes poderão avaliar o desempenho dos fornecedores em cada um dos critérios da seguinte forma:

- 1 representa desempenho ruim,
- 2 representa desempenho regular,
- 3 representa desempenho bom,
- 4 representa desempenho muito bom,
- 5 representa desempenho excelente.

O questionário será enviado para os colaboradores, entre eles compradores e requisitantes de diferentes áreas e membros da equipe de suprimentos, que têm contato direto com fornecedores em diversas fases do processo em específico.

As respostas foram coletadas por meio de formulário digital (Google Forms), que foi enviado via *e-mail* institucional e disponibilizado internamente aos colaboradores da área de compras e das áreas requisitantes da Supergasbras Serra. Do total de 20 recepções, foram obtidas 20 respostas. A adesão ao questionário foi voluntária e visou garantir uma amostra representativa de diferentes setores.

Dessa forma, o instrumento contribui diretamente para os objetivos do trabalho, ao permitir a identificação de pontos de fragilidade na cadeia de suprimentos relacionados à gestão de fornecedores e apoiar a construção de um modelo mais eficaz e orientado por dados.

3.1.7 Análise de dados

Os dados oriundos das diversas fontes foram comparados para verificar sua consistência e fidelidade e analisados para embasar as conclusões do estudo.

3.1.7 Redação do relatório

O relatório de pesquisa é o presente trabalho de conclusão de curso.

4. RESULTADOS: ESTUDO DE CASO DA SUPERGASBRAS

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso da área de compras da Supergasbras, com foco na unidade de Serra/ES. Inicialmente, é feita a contextualização da empresa e apresentada a estrutura organizacional do setor de suprimentos, seguida da descrição do processo "*Req2Pay*", desde a requisição inicial até o pós-serviço. São incluídos organogramas e fluxogramas das atividades, as etapas do processo decisório e as interações entre os envolvidos, permitindo uma compreensão dos principais desafios operacionais enfrentados pela companhia. Este capítulo utiliza principalmente as informações oriundas do *site* da empresa, documentos internos e das visitas e entrevistas realizadas, mas outras fontes também foram utilizadas e são indicadas.

4.1 Contextualização da empresa

A Supergasbras é uma das principais distribuidoras de GLP do Brasil, com mais de 75 anos de atuação no mercado nacional. A empresa destaca-se por fornecer energia a milhões de residências, estabelecimentos comerciais e indústrias, alcançando inclusive regiões onde outras fontes de energia não chegam. Atualmente, a Supergasbras é reconhecida por sua tradição, inovação e compromisso com a sustentabilidade, sendo uma das líderes do setor de distribuição de GLP no país. A Supergasbras comercializa mensalmente cerca de 140 mil toneladas de GLP, atendendo aproximadamente 11 mil postos de vendas, 10 milhões de famílias brasileiras e mais de 50 mil clientes industriais e comerciais em todo o país (SUPERGASBRAS, 2025).

A trajetória da empresa começa em 1946, com a fundação da Companhia Nacional de Gás Esso, idealizada por Wilson Lemos de Moraes e vinculada à Standard Oil Company of New Jersey. Em 1952, a companhia muda de nome para Companhia Brasileira de Gás, passando a ser chamada Gasbras. Em 1955, nascem duas marcas que mais tarde fariam parte da história da Supergasbras: a Minasgás, que começou com uma única loja e rapidamente expandiu-se em rede nacional, e a Supergaz, criada no mesmo ano. Ambas teriam papéis centrais nas futuras fusões do setor.

A criação oficial da Supergasbras ocorreu em 1968, com a união entre a Supergaz e a Gasbras. Já em 1995, a Minasgás se associou ao grupo holandês SHV Energy, líder mundial na distribuição de GLP. Em 1996, a SHV *Energy* iniciou o processo de aquisição da Supergasbras, concluído em 2004, ano em que foi criada a SHV Gás Brasil, unificando Minasgás e Supergasbras sob uma mesma gestão. Em 2019, a empresa passou a se chamar oficialmente Supergasbras Energia LTDA, nome que carrega até hoje.

A SHV Energy, controladora da Supergasbras, é uma empresa global com atuação em mais de 20 países. Com sede na Holanda, a SHV *Energy* é reconhecida por sua liderança na distribuição de GLP, biocombustíveis e outras formas de energia descentralizada. A companhia tem como pilares a inovação, a segurança e a transição energética, buscando alternativas mais limpas e sustentáveis aos combustíveis tradicionais. A associação com a SHV *Energy* proporcionou à Supergasbras acesso a tecnologias avançadas, práticas internacionais de governança e um posicionamento estratégico alinhado às tendências globais de descarbonização.

Essa trajetória consolidou a Supergasbras como uma organização robusta, com presença nacional e uma estrutura moderna, preparada para atender demandas complexas e entregar soluções energéticas com eficiência e segurança. Sua área de compras, tema central deste estudo de caso, é responsável por viabilizar essa operação, atuando de forma estratégica para garantir o fornecimento de materiais e serviços com qualidade, prazo e custo adequados, em conformidade com os valores institucionais da empresa.

4.2 Estrutura da Área de compras

A área de compras da Supergasbras está inserida na Diretoria Financeira da empresa, o que reforça sua importância estratégica no controle de custos e na sustentabilidade das operações. Sua estrutura organizacional é composta por diferentes níveis hierárquicos e funcionais, desenhados para garantir eficiência, especialização e alinhamento com os objetivos corporativos.

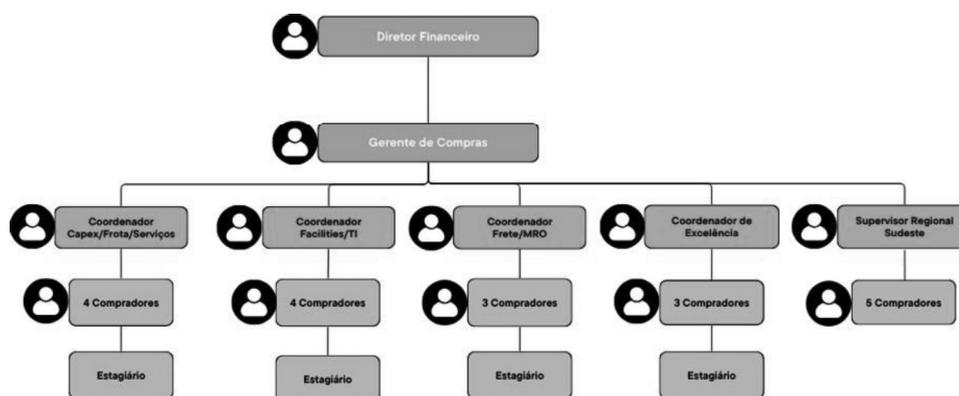
No topo da estrutura está a Diretoria Financeira, à qual se reporta diretamente o Gerente Nacional de Compras, responsável por definir estratégias e supervisionar as operações de suprimentos em nível nacional. Subordinados a essa gerência, encontram-se quatro coordenadores, cada um responsável por um conjunto específico de categorias ou frentes de atuação. Entre eles, destaca-se o Coordenador de Excelência Operacional, cuja função é conduzir melhorias contínuas, padronizar processos e monitorar indicadores de performance da área de compras.

Em âmbito regional, a estrutura conta com diversos Supervisores Regionais, responsáveis por garantir que as diretrizes e padrões definidos nacionalmente sejam seguidos nas operações locais. O foco deste trabalho está na Supervisão Regional Sudeste, que atende às demandas do estado do Espírito Santo unidade utilizada como base para o presente estudo de caso. Essa supervisão regional é fundamental para adaptar as estratégias às especificidades locais, garantir agilidade nos processos e manter o alinhamento com as áreas requisitantes.

Os compradores estão distribuídos conforme categorias estratégicas, como *Capital Expenditures* (CAPEX) (bens de capital), Frota, Serviços, *Facilities*, Tecnologia da Informação (TI), MRO (Materiais de Manutenção, Reparo e Operação) e Frete. Esses profissionais são subordinados tanto aos coordenadores quanto aos supervisores regionais, dependendo da natureza da aquisição e da estrutura operacional da unidade em que atuam. Essa dupla subordinação permite equilíbrio entre a padronização estratégica e a flexibilidade regional, garantindo maior eficácia no atendimento às necessidades da empresa.

Na Figura 6, é apresentado o organograma simplificado da estrutura da área de compras da Supergasbras, destacando a hierarquia funcional, as coordenações, os níveis regionais e a divisão por categorias.

Figura 7 – Organograma da estrutura da área de compras da Supergasbras



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Processo “Req2Pay”

O processo de compras na Supergasbras segue o modelo conhecido como “Req2Pay” (Requisição ao Pagamento), que compreende todas as etapas desde a identificação da necessidade até a conclusão do pagamento ao fornecedor. Esse fluxo é essencial para

garantir controle, rastreabilidade, conformidade com as diretrizes internas e agilidade nas aquisições de bens e serviços.

Conforme Figura 8, o ciclo tem início com o requisitante, colaborador da área responsável por identificar uma necessidade, criando a Requisição de Compras (RC) no sistema ERP da empresa. Nessa etapa é necessário informar detalhadamente os dados do item ou serviço a ser adquirido, a categoria de compra, o centro de custo, o prazo necessário, e anexar os documentos obrigatórios, como escopos técnicos, especificações, planilhas de orçamento, aprovações internas, entre outros. Além disso, conforme Figura 9, o requisitante deve selecionar o tipo de processo que melhor se aplica à demanda:

- Spot (compra pontual)
- Contratual (atendimento contínuo por meio de contrato ativo)
- Emergencial (demandas críticas e imprevistas)
- Regularização (ajustes administrativos de processos já realizados)
- Aditivos (aditivos de saldo, prazo ou escopo em contratos já ativos e em utilização)

Figura 8 – Requisição de Compras

Item	St.	Material	Texto breve	Quantd.	Preço avaliação	Valor total	Centro	Depósito	Almojarifa	Requisiteante	Tp.Deman...	Pedido
10	P	1000000004	SERV MANUT CIVIL/ELET...	1,000			Salvador II	Almojarifa			01	
20	P	1000000004	SERV MANUT CIVIL/ELET...	1,000			Salvador II	Almojarifa			01	
30	P	1000000004	SERV MANUT CIVIL/ELET...	1,000			Salvador II	Almojarifa			01	

Fonte: Capturado pelo autor no Sistema ERP Supergasbras

Figura 9 – Tipo de demanda

Tip	Descrição Tipo de Demanda
01	CONTRATO NOVO
02	ADITIVO DE SALDO
03	ADITIVO DE ESCOPO
04	REAJUSTE ANUAL
05	REGULARIZAÇÃO
06	PROJETO ESPECIAL
07	FAST TRACK

Fonte: Capturado pelo autor no Sistema ERP Supergasbras

Após o preenchimento da requisição e anexação dos documentos, o sistema encaminha automaticamente a RC para a etapa de aprovação hierárquica, conforme os limites de alçada definidos pela política interna da empresa. Essa aprovação, conforme é mostrado na Figura 10, pode envolver lideranças operacionais, coordenação, gerência e, em alguns casos, diretoria, a depender do valor da solicitação.

Visando garantir a conformidade com os princípios de compliance e assegurar a transparência em todo o processo, a estrutura de responsabilidades é bem definida: o colaborador responsável por aprovar a RC não participa do processo de cotação, assim como aquele que realiza a cotação não é responsável pela criação ou aprovação da requisição. Essa separação de funções tem como objetivo evitar conflitos de interesse e eliminar qualquer possibilidade de favorecimento indevido, assegurando um processo de compras ético, imparcial e auditável.

Figura 10 – Aprovação RC

	Status	Pessoa de contato	Estrat. liberação
Cód.	Denominação	Esta...	
CO	Coord. Operações	✓	
GV	GEUNE-Salvador	△	

Fonte: Capturado pelo autor no Sistema ERP Supergasbras

Após a aprovação da Requisição de Compras (RC), o processo segue para o comprador responsável pela categoria envolvida. No sistema ERP SAP, há uma divisão estruturada por grupos de compradores, denominados como B##, onde ## representa o número da categoria de material. Essa identificação é feita de forma automática com base no material requisitado, garantindo que a RC seja direcionada diretamente ao comprador mais

adequado. O comprador então analisa se a RC contém todas as informações e documentos necessários para dar continuidade ao processo, incluindo descrição detalhada do escopo, tipo de serviço ou material solicitado, datas, centro de custo, e critérios técnicos. Caso haja pendências, o requisitante é acionado para complementar as informações antes do envio ao mercado.

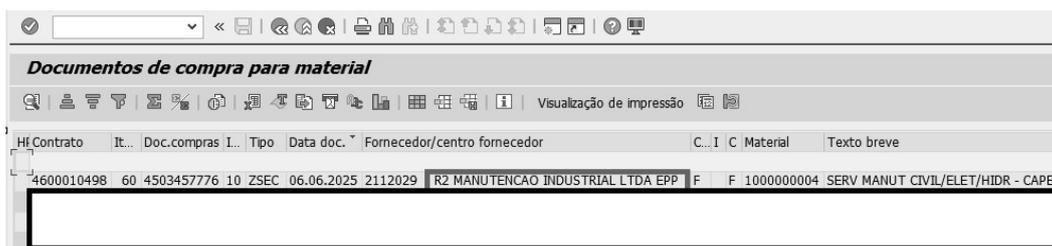
Após a validação e aprovação pela área de Compras, o prazo do *Service Level Agreement (SLA)*, ou Acordo de Nível de Serviço é iniciado. O SLA estabelece o prazo formal para a execução das etapas subsequentes do processo de aquisição, garantindo previsibilidade, controle e alinhamento de expectativas entre as áreas envolvidas. Os prazos de SLA variam conforme o tipo de aquisição:

- Compras spot (pontuais): prazo estimado de 15 a 25 dias corridos, considerando todas as etapas até a contratação ou emissão do pedido;
- Contratações com escopo mais complexo ou de longo prazo (contratos): prazo estimado de 50 a 80 dias corridos, dependendo da complexidade técnica, volume de fornecedores e necessidade de negociações adicionais;
- Compras emergenciais: em casos devidamente justificados, o prazo pode ser reduzido para até 7 dias corridos, com priorização e tratativa diferenciada pela área de Compras, respeitando os critérios de urgência estabelecidos pela empresa.

Esses prazos são monitorados para garantir a eficiência do processo de suprimentos e o atendimento das demandas da organização dentro dos padrões de qualidade, conformidade e governança estabelecidos.

Inicia-se então os preparativos para envio da cotação ao mercado. A definição dos fornecedores que participarão da cotação pode ocorrer de diferentes formas. Em muitos casos, o próprio requisitante sugere fornecedores com os quais já possui experiência. Além disso, os compradores compartilham informações entre si para identificar fornecedores com bom histórico além de consultar processos anteriores semelhantes, buscando dados sobre desempenho e adequação técnica para demandas similares. Na Figura 11, é apresentado um exemplo real de consulta a um processo antigo utilizado como referência para uma nova contratação de serviço.

Figura 11 – Documentos de compra por material



Fonte: Capturado pelo autor no Sistema ERP Supergasbras

Definidos os participantes, o processo é então lançado no sistema Bravo, plataforma digital utilizada pela Supergasbras e integrada ao grupo SHV Energy. Esse sistema concentra a gestão de propostas (RFPs), envio e recebimento de propostas, controle de prazos, anexação de documentos e comunicação com os fornecedores. O uso da Bravo promove maior transparência, padronização e rastreabilidade, pois todas as interações com os fornecedores ficam registradas. Cada fornecedor convidado recebe um *login* para acesso de consulta apenas ao sistema Bravo, onde poderá visualizar os documentos, esclarecer dúvidas, confirmar participação e enviar sua proposta técnica e comercial através dos envelopes de propostas. Na Figura 12, é demonstrada a interface da plataforma Bravo utilizada nesse processo.

Figura 12 – Interface Bravo



Fonte: Capturado pelo autor Sistema de cotação SHV

Após o recebimento das propostas, especialmente nos casos de serviços técnicos ou especializados, são realizadas visitas técnicas presenciais ou virtuais, com a participação dos fornecedores e da área requisitante. O objetivo dessa etapa é garantir que os proponentes compreendam o escopo com precisão e estejam aptos a executar o serviço conforme os padrões exigidos. Concluídas as visitas, as propostas técnicas são encaminhadas à área requisitante para análise criteriosa. Apenas os fornecedores que forem aprovados

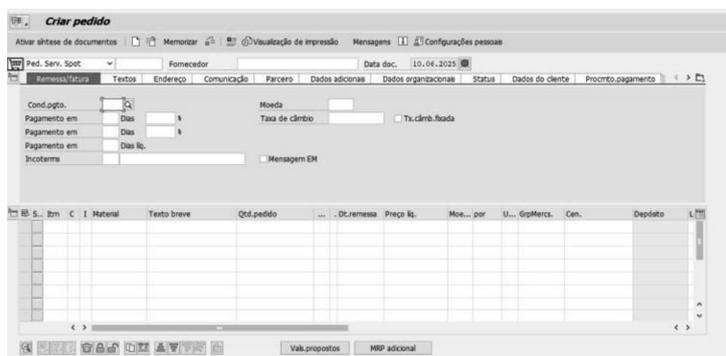
tecnicamente seguem para a fase de negociação comercial.

Com base nas propostas aprovadas, o comprador dá início à etapa de inteligência comercial e negociação. Essa fase é crítica e exige habilidade analítica e estratégica do comprador, que deve considerar não apenas o preço, mas também fatores como prazos, formas de pagamento, garantias, flexibilidade de atendimento, capacidade de mobilização, histórico de conformidade e nível de relacionamento com a empresa. Fornecedores considerados de excelência são aqueles que demonstram profissionalismo desde o início do processo, respondem com agilidade, oferecem condições comerciais competitivas, apresentam documentação completa e atendem com clareza aos requisitos técnicos e legais.

Nos casos em que o processo envolve serviços contínuos ou valores significativos, o comprador, em conjunto com a área jurídica da empresa, elabora uma minuta contratual documento formal que estabelece o escopo detalhado, prazos, obrigações das partes, condições comerciais, cláusulas de penalidade e demais itens necessários à segurança jurídica da contratação. Já nos processos do tipo spot, voltados a compras pontuais, o vínculo contratual é substituído diretamente pela emissão de um pedido de compras (PC), formalizando a aquisição.

Após a definição do fornecedor vencedor, o comprador realiza a criação do contrato ou do pedido de compras no sistema SAP, onde são lançadas as condições acordadas, itens adquiridos, valores e prazos. Na Figura 13 é apresentado um exemplo da tela do ERP SAP no momento da criação de um pedido de compras. O requisitante é então comunicado formalmente sobre o desfecho do processo, bem como o próprio fornecedor selecionado. A partir desse ponto, a área de compras encerra sua participação no processo, e a responsabilidade é transferida para o requisitante, que deverá acompanhar a execução do serviço ou entrega do material, bem como a aceitação e registro de recebimento, dando continuidade ao ciclo até a etapa de pagamento.

Figura 13 – Criação do pedido de compras



Fonte: Sistema SAP Supergasbras

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

O presente capítulo apresenta uma análise crítica das principais atividades e problemas identificados ao longo das etapas do processo *Requisition to Pay* (Req2Pay) na Supergasbras, com foco específico na gestão da qualidade dos fornecedores. Com base nos dados coletados por meio do questionário aplicado aos requisitantes e compradores, bem como na análise documental e na observação do processo de compras da empresa, foi possível identificar os principais pontos de fragilidade que impactam diretamente a seleção, avaliação e desempenho dos parceiros comerciais. Essas falhas comprometem a eficiência do processo de compras, aumentam os riscos operacionais e dificultam o controle de qualidade nas entregas de materiais e na prestação de serviços. A seguir, cada etapa do processo é examinada sob a ótica dos desafios enfrentados e suas implicações para a gestão da cadeia de suprimentos da companhia. Na segunda parte do capítulo, são apresentadas as sugestões de melhorias a serem adotadas com base nos dados analisados.

5.1 Análise crítica do processo de compras

O requisitante, responsável por iniciar o processo de compras, tem um papel estratégico dentro do modelo Rec2Pay adotado pela Supergasbras. Para garantir a qualidade das solicitações, é exigido que esse colaborador realize um curso mandatório, com avaliações e testes, que o capacitam a utilizar corretamente o sistema e a entender as diretrizes de compras da empresa. Essa exigência contribui significativamente para a padronização das requisições e a redução de erros, além de reforçar o alinhamento com os princípios de governança e *compliance*. Outro ponto positivo é que, por política interna, os requisitantes devem ser, preferencialmente, colaboradores diretamente ligados às áreas técnicas ou operacionais relacionadas à demanda. Isso assegura que quem solicita o item ou serviço possui conhecimento prático sobre a real necessidade, facilitando a elaboração de escopos técnicos mais precisos e consistentes. Essa proximidade com o objeto da compra também melhora a comunicação com a área de compras e contribui para a seleção mais adequada de fornecedores, refletindo diretamente na qualidade do bem ou serviço adquirido.

5.1.2 Sistema ERP

A utilização de um sistema robusto como o ERP SAP proporciona maior controle, rastreabilidade e centralização das informações, elementos fundamentais para a boa

governança corporativa. Desde a criação da Requisição de Compras (RC), o sistema exige o preenchimento de dados essenciais, como categoria da compra, centro de custo, tipo de processo e prazo de entrega, além do anexo de documentos obrigatórios como escopos técnicos, planilhas de orçamento e aprovações internas. Esse nível de detalhamento garante maior clareza sobre a demanda e reduz a ocorrência de erros ou retrabalhos.

Adicionalmente, destaca-se o rigor na estrutura de aprovação hierárquica da RC, que respeita os limites de alçada definidos pela política interna da empresa. Esse modelo não apenas assegura a aderência às normas de *compliance*, como também fortalece a transparência e a responsabilidade dentro do processo. A separação clara de funções, onde quem aprova não cota, e quem cota não aprova, é um pilar importante da integridade do sistema de compras, impedindo conflitos de interesse e favorecimentos indevidos.

Essa governança, combinada ao uso eficiente do ERP SAP, proporciona um ambiente seguro, auditável e confiável, favorecendo tomadas de decisão mais alinhadas aos interesses estratégicos da organização. Com essas práticas bem estabelecidas até a fase de aprovação da RC, a Supergasbras constrói uma base sólida para iniciar as etapas subsequentes de cotação, negociação e escolha dos fornecedores.

5.1.3 Escolha dos fornecedores

Um dos desafios identificados na etapa de escolha dos fornecedores está relacionado à participação ativa dos requisitantes na recomendação de empresas a serem cotadas. Embora, em alguns casos, essa prática possa agilizar o processo, ela também apresenta riscos relevantes. Conforme foi exemplificado pelos requisitantes da área de operações, muitas vezes, o próprio requisitante realiza buscas por fornecedores, o que lhe exige um esforço adicional fora de suas atribuições principais e pode gerar dificuldade em garantir isenção e critérios técnicos na indicação. Como a empresa não possui um processo formalizado de gestão da qualidade dos fornecedores, não há mecanismos robustos para identificar possíveis conflitos de interesse ou verificar se a recomendação atende de fato aos padrões de qualidade, conformidade legal e requisitos técnicos exigidos pela organização. Além disso, como foi falado pela área de Frota, ao assumir a responsabilidade de buscar fornecedores, o requisitante pode acabar negligenciando aspectos importantes, como certificações obrigatórias, capacidade de atendimento, saúde financeira ou histórico de não conformidades, colocando em risco o sucesso da entrega.

Outro impacto importante dessa prática é a perda de centralização e padronização no processo de compras. Conforme apresentado pelo Supervisor de compras, a busca por fornecedores deveria ser uma atribuição área de compras, que detém uma visão mais ampla dos contratos existentes, acordos corporativos e estratégias de negociação. Quando os

requisitantes passam a executar essa etapa de forma paralela, a empresa corre o risco de quebrar a uniformidade de critérios de seleção, abrindo espaço para escolhas baseadas em conveniência, e não necessariamente em desempenho comprovado ou custo-benefício real. Em última instância, isso compromete a qualidade do bem ou serviço entregue, gera retrabalho, aumenta os custos operacionais e fragiliza a governança do processo como um todo.

Outro ponto crítico é a estrutura descentralizada da operação da Supergasbras, que conta com unidades distribuídas em diversas regiões do país. No entanto, os compradores corporativos atuam de forma centralizada, sem estarem necessariamente próximos da localidade onde o serviço será executado ou o material entregue. O comprador de Caxias disse através do questionário que isso dificulta a identificação de fornecedores com maior adequação logística ou operacional em determinadas regiões. Um mesmo fornecedor pode ter bom desempenho em uma localidade, mas apresentar baixa performance ou dificuldades de atendimento em outra, por não possuir bases próximas ou por operar com margens muito apertadas. Mesmo assim, por receio de perder o contrato ou manter o relacionamento, o fornecedor aceita a demanda, o que pode resultar em atrasos, falhas na entrega ou serviços prestados com qualidade inferior.

Finalizando este ponto, outro problema recorrente diz respeito à forma como os compradores utilizam o sistema ERP SAP para sugestões de fornecedores durante a etapa de cotação. Além disso, o comprador de Serra mostrou que o sistema, por padrão, apresenta automaticamente os fornecedores que já realizaram aquele mesmo tipo de serviço ou forneceram o mesmo material anteriormente. Em um primeiro momento, essa funcionalidade parece vantajosa, pois agiliza o processo e aproveita o histórico da base de dados. No entanto, essa automação sem critérios de qualidade embutidos pode gerar sérios impactos negativos para a operação.

O maior risco é a recorrência de fornecedores que já apresentaram desempenho insatisfatório, mas que continuam sendo cotados e até contratados, apenas por estarem registrados como opções anteriores no sistema. Sem uma avaliação formal, objetiva e sistematizada de performance, esses registros tornam-se critério único de seleção, o que acaba por ignorar o histórico de falhas, atrasos, não conformidades ou baixa qualidade na execução do serviço. Assim, mesmo após experiências negativas, os fornecedores permanecem na base ativa e, por consequência, são reutilizados, perpetuando erros, retrabalho e perda de eficiência operacional.

Outro agravante é que o ERP SAP, ao sugerir fornecedores com base apenas no histórico de participação em demandas similares, não diferencia contextos ou condições

específicas, como localidade, criticidade da demanda ou mudanças no escopo. Um fornecedor pode ter atendido adequadamente uma solicitação de pequeno porte no passado, mas não possuir estrutura ou capacidade técnica para executar uma nova demanda mais complexa. Ainda assim, ele será sugerido automaticamente como opção válida, o que coloca em risco a entrega e compromete o resultado final.

Essa falta de filtros técnicos e qualitativos no processo de sugestão automatizada enfraquece os princípios de melhoria contínua e gestão estratégica da cadeia de suprimentos. Sem um sistema que avalie e aprenda com as experiências anteriores, a empresa fica presa a um ciclo reativo, tratando os problemas apenas após sua ocorrência, e não de forma preventiva.

5.1.4 Cotação inicial

A etapa de cotação inicial representa um momento estratégico dentro do processo de compras, pois é nela que se constrói a base comparativa para a seleção do fornecedor ideal para o serviço. No entanto, alguns desafios recorrentes comprometem a eficiência e a qualidade dessa fase. Um dos principais problemas identificados pelos compradores e que foi amplamente respondido no questionário diz respeito à demora no retorno por parte dos fornecedores. Muitas vezes, o comprador envia as solicitações de cotação através da plataforma e permanece aguardando uma resposta que não chega dentro do prazo estabelecido, o que impacta diretamente o andamento do processo como um todo. O mais crítico, porém, é a falta de visibilidade sobre o real comprometimento do fornecedor: o comprador não sabe se o fornecedor está apenas demorando ou se, de fato, não pretende participar da concorrência por ter histórico de um mal comprometimento com prazos. Essa incerteza obriga o comprador a aguardar indefinidamente, sem conseguir avaliar se vale a pena insistir com aquele parceiro ou partir para novas alternativas. O resultado pode ser atrasos nas contratações, baixa competitividade nas cotações e impactos no prazo de entrega do bem ou serviço requisitado.

Outro obstáculo que foi recorrente nas respostas é a qualidade das propostas recebidas. Não é raro que fornecedores enviem orçamentos excessivamente simples, muitas vezes sem detalhes técnicos, condições comerciais claras ou informações importantes para a negociação como prazos de entrega, garantias, escopo detalhado, tributações ou especificações complementares. Isso dificulta a análise comparativa entre as propostas e compromete a transparência da negociação, além de gerar retrabalho por parte do comprador, que precisa retornar ao fornecedor solicitando complementações. Em alguns casos, essa deficiência na proposta não se deve à má vontade do fornecedor, mas sim à falta de suporte ou orientação técnica para que ele compreenda os requisitos específicos da

empresa e do processo de cotação. Sem um canal de apoio estruturado entre comprador e fornecedor e sem o devido conhecimento prévio de que é necessário um suporte maior, muitos fornecedores não têm clareza sobre o nível de detalhamento esperado e entregam cotações genéricas, o que enfraquece a assertividade do processo decisório e a necessidade de retrabalho.

Para a compradora das unidades de São Paulo, sem informações atualizadas e detalhadas sobre o desempenho, capacidades e histórico dos fornecedores, o comprador fica vulnerável a esperar por respostas incertas e propostas que não atendem aos requisitos essenciais. A implantação de uma gestão de fornecedores robusta, com avaliações periódicas e cadastro atualizado, permite identificar previamente quais parceiros têm maior capacidade de cumprir prazos e entregar propostas completas, facilitando a seleção dos melhores participantes na etapa de cotação. Dessa forma, diminui-se a incerteza no processo, promove-se maior agilidade na obtenção das propostas e aumenta-se a assertividade na escolha, reduzindo riscos e otimizando a relação comercial.

5.1.5 Aprovação técnica

A falta de uma gestão estruturada de fornecedores permite que parceiros inadequados ou de baixa qualidade sejam incluídos no processo de cotação e aprovação sem um filtro prévio eficaz. Conforme definido pelo assistente de operações, isso ocorre porque o requisitante só toma conhecimento dos fornecedores participantes na fase de aprovação técnica, o que limita sua capacidade de intervir ou vetar a participação desses fornecedores desde o início. Como resultado, propostas de fornecedores que não atendem aos requisitos mínimos acabam sendo analisadas, gerando retrabalho e atraso no processo

Quando o requisitante identifica um fornecedor problemático somente no momento da aprovação técnica, é necessário um contato imediato com o comprador para comunicar a situação. Contudo, por ser essa a etapa em que o problema é percebido, já houve um desgaste considerável, tanto em termos de tempo quanto de recursos investidos na avaliação das propostas inadequadas. Essa dinâmica evidencia a importância de uma gestão ativa e contínua dos fornecedores, que permita a pré-qualificação e o monitoramento constante, evitando que fornecedores de baixa qualidade avancem no processo e comprometam a eficiência e a qualidade da tomada de decisão.

5.1.6 Negociação final

Na etapa de negociação final, é essencial que o comprador tenha um conhecimento aprofundado sobre o fornecedor para avaliar se ele realmente costuma oferecer boas margens comerciais, prazos de pagamento atrativos e entregas dentro dos prazos acordados.

Esse entendimento prévio permite que o comprador saiba com maior segurança até onde pode pressionar para obter condições vantajosas sem comprometer o relacionamento ou a qualidade do fornecimento. Sem essa informação, há o risco de investir um esforço excessivo em negociações que, na prática, não trarão os benefícios esperados, gerando desgaste desnecessário e atrasos no processo.

Além disso, o comprador deve avaliar se vale a pena o esforço e o desgaste da negociação para alcançar melhores condições, equilibrando o potencial ganho financeiro ou operacional com o custo do tempo e dos recursos investidos. Negociações intensas podem gerar tensões que impactam futuras parcerias e a continuidade do fornecimento. Portanto, a decisão deve ser pautada não apenas nos benefícios imediatos, mas também na sustentabilidade da relação comercial, garantindo que as condições obtidas sejam vantajosas sem prejudicar o longo prazo.

5.1.7 Criação do contrato ou pedido e início do serviço

O Supervisor da Regional Sudeste apresentou através de suas respostas o gargalo que a ausência de uma base consistente e qualificada de fornecedores traz para a empresa. A Supergasbras fica em uma posição vulnerável, “na mão” daqueles parceiros que muitas vezes não atendem aos requisitos mínimos de qualidade, prazo e confiabilidade. Sem um processo rigoroso de pré-qualificação e gestão de fornecedores, as contratações podem ser realizadas com parceiros inadequados, o que compromete o desempenho dos serviços ou produtos fornecidos. Esse cenário é agravado pela falta de acompanhamento contínuo por parte da área de compras após a formalização do contrato ou emissão do pedido, fazendo com que não haja controle efetivo sobre a execução e a qualidade entregue.

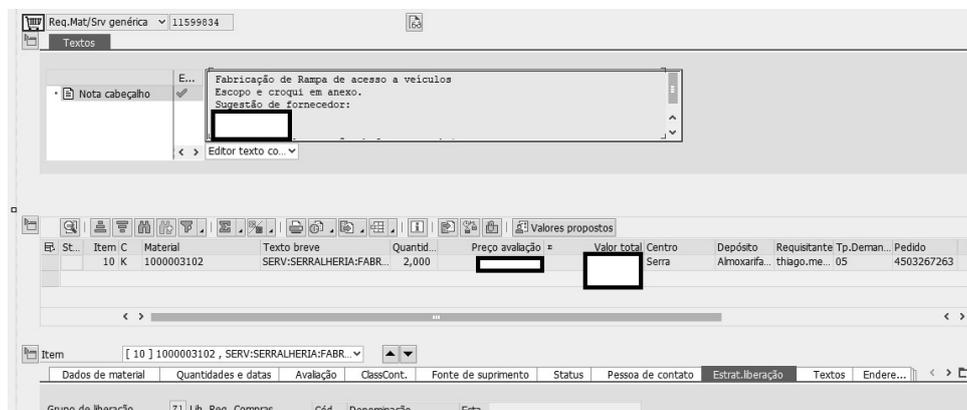
Além disso, a inexistência de *feedback* estruturado tanto dos fornecedores quanto dos requisitantes durante a execução do serviço dificulta a identificação precoce de problemas e impede ações corretivas ágeis. A falta de comunicação e de registros formais sobre a qualidade e o cumprimento dos acordos resulta em retrabalho, pois falhas só são percebidas quando já causaram impactos negativos significativos. Essa situação gera um ciclo vicioso, onde contratos são fechados com fornecedores de baixa performance, trazendo prejuízos operacionais, financeiros e reputacionais para a empresa.

5.1.8 Exemplo de contratação inadequada

Um caso concreto que ilustra as consequências da ausência de uma gestão eficaz de fornecedores ocorreu durante o processo de aquisição de uma rampa de acesso a veículos para a unidade de Serra no Espírito Santo. Na Figura 14, pode ser vista a requisição de

compras com o processo que foi enviado à área de compras para ação de compra de rampas para acesso à veículos.

Figura 14 – Fabricação de Rampa de Acesso



Fonte: Sistema SAP Supergasbras

O comprador responsável por este processo informou que inicialmente, toda a cotação foi realizada com base na recomendação do requisitante, que indicou um fornecedor aparentemente confiável. Após todo o trâmite de cotação, incluindo a negociação de valores e prazos e o consequente envio do pedido de compra, o fornecedor deixou de responder, sem qualquer justificativa ou retorno formal. Durante as tentativas de contato, foi constatado que a empresa enfrentava sérias dificuldades financeiras e operacionais, o que comprometeu completamente sua capacidade de cumprir com a entrega contratada. Tal risco poderia ter sido identificado antecipadamente por meio de uma gestão de fornecedores o que não resultaria em paralisação do processo e prejuízo de tempo.

Com a desistência forçada do fornecedor, o pedido foi eliminado e foi necessário realizar todo um retrabalho: reabrir a concorrência, disparar novamente cotações, reavaliar propostas e renegociar condições, consumindo tempo da equipe de compras e gerando frustração por parte do requisitante, que aguardava a entrega do item para continuidade das operações.

Na nova seleção, foi escolhido outro fornecedor que apresentou o menor preço entre os participantes. Conforme Figura 15, o resultado foi desastroso: o material entregue apresentou defeitos visíveis, baixa qualidade de acabamento e não atendia aos critérios técnicos especificados na solicitação original. A unidade recebedora, ao realizar a inspeção do produto, recusou formalmente o recebimento e solicitou a substituição imediata. Em contato com o fornecedor, ele assumiu que, de fato, não havia conseguido entregar um

produto à altura, reforçando a falta de preparo da empresa e o risco envolvido na contratação de fornecedores sem validação e gestão.

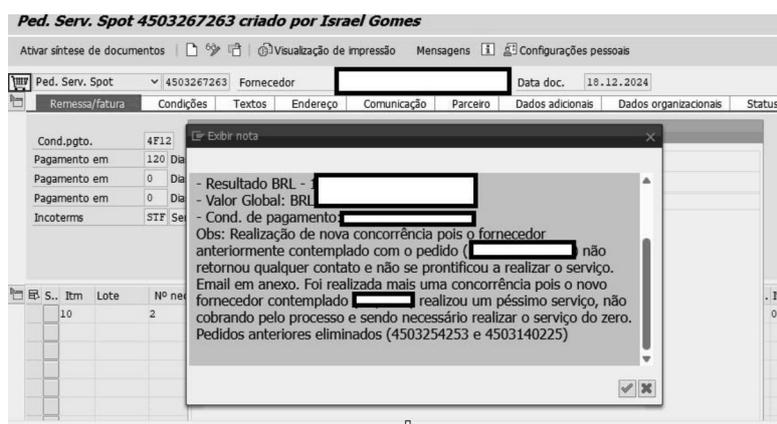
Figura 15 – Rampa de acesso



Fonte: Imagem recebida do comprador ao autor

Diante disso, houve a necessidade de um retrabalho, desta vez para reabrir tratativas com o fornecedor que havia ficado em segundo lugar na primeira cotação, mas que anteriormente foi preterido por apresentar um valor um pouco mais elevado. Este terceiro fornecedor, ao contrário dos anteriores, já possuía um histórico positivo com a empresa, com entregas realizadas com qualidade, dentro do prazo e boa margem de negociação. Com o retorno a este fornecedor, conforme observa-se na Figura 16, o processo foi finalmente concluído com êxito, embora com semanas de atraso e um acúmulo de retrabalho e desgaste entre as áreas envolvidas.

Figura 16 – Pedido feito e material entregue



Fonte: Sistema ERP SAP Supergasbras

Esse caso evidencia claramente como a ausência de uma gestão de fornecedores ativa e estruturada impacta diretamente a eficiência do processo de compras. A inexistência de uma base de dados confiável, que consolide informações sobre desempenho passado, saúde financeira, capacidade técnica e histórico de não conformidades, faz com que decisões sejam tomadas de maneira reativa, baseadas apenas em preço ou indicações informais. Uma gestão eficaz de fornecedores, com critérios objetivos de qualificação, indicadores de performance e integração com as áreas demandantes, teria permitido filtrar previamente fornecedores com riscos e priorizar parceiros confiáveis, ainda que com valores ligeiramente superiores. A longo prazo, isso representa não apenas economia de tempo e recursos, mas também maior segurança contratual e operacional.

5.2 Propostas de Melhorias

Diante dos problemas identificados ao longo das etapas do processo de compras, desde a cotação até o acompanhamento pós-fornecimento, fica evidente a necessidade de uma abordagem mais estratégica e integrada, especialmente no que diz respeito à gestão de fornecedores. A ausência de mecanismos eficazes de avaliação, monitoramento e controle impacta diretamente a qualidade das aquisições, o tempo de execução e a confiabilidade das entregas.

Para sintetizar os principais pontos observados e propor caminhos de melhoria, a seguir é apresentada a Tabela 2 que relaciona os principais problemas identificados no processo com suas respectivas propostas de soluções. Essa sistematização permite uma visualização clara dos gargalos enfrentados e das ações corretivas sugeridas, servindo como base para a construção de um modelo de compras mais robusto, transparente e eficiente.

Tabela 2 - Problemas identificados e propostas de solução

Problema Identificado	Solução Proposta
Fornecedores com baixo desempenho participando dos processos de cotação	Implementar uma gestão de fornecedores estruturada, com cadastro qualificado, avaliação periódica e classificação por desempenho.
Falta de visibilidade do requisitante sobre os fornecedores participantes durante a cotação	Criar painéis de acompanhamento compartilhados entre compras e requisitantes, desde o início da cotação.
Demora no retorno dos fornecedores e propostas incompletas	Estabelecer prazos firmes com penalidades, uso de ferramentas de controle de resposta em tempo real e modelos padronizados de proposta.
Requisitante identifica fornecedores inadequados apenas na aprovação técnica	Pré-qualificação obrigatória dos fornecedores e base de dados integrada para consulta prévia.
Negociação feita com fornecedores sem histórico ou transparência de condições reais	Utilizar informações históricas e indicadores para saber quem realmente oferece boas margens, prazos e condições consistentes.
Desaparecimento de fornecedor após o envio do pedido de compra	Análise prévia de saúde financeira (via ferramentas como Serasa, rating interno, etc.) e avaliação de riscos antes da contratação.
Entrega de material de baixa qualidade sem retorno da unidade ou do fornecedor	Criar fluxo de feedback formal e contínuo entre requisitante, compras e fornecedores; adoção de indicadores de qualidade de entrega.
Repetição de retrabalho por contratação de fornecedores ruins	Manter um banco histórico de não conformidades e priorizar fornecedores com bom desempenho documentado, mesmo que com custo maior.
Falta de acompanhamento da área de compras após a assinatura do contrato/pedido	Estabelecer pontos de controle pós-pedido, com responsáveis definidos para acompanhamento até o encerramento do fornecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1 Criação de um Dashboard para gestão de fornecedores

Com base nos problemas observados na gestão de fornecedores, nas soluções apresentadas na tabela e na ausência de indicadores estruturados que permitam monitoramento em tempo real, propõe-se a criação de um *dashboard* interativo na ferramenta de *software* Power BI. Essa ferramenta será alimentada pelos dados coletados por meio do questionário de avaliação de fornecedores, construído com base em critérios como qualidade do serviço, cumprimento de prazos, comunicação, flexibilidade, histórico de não conformidades, entre outros e apresentado no Apêndice 2.

É importante destacar que este questionário e a aplicação do dashboard de avaliação de desempenho será direcionada prioritariamente aos processos com fornecedores considerados chave para a operação da empresa, ou seja, aqueles envolvidos em serviços e entregas de maior complexidade, bem como em processos recorrentes com valores expressivos. Essa segmentação visa garantir maior efetividade na gestão, concentrando os esforços de monitoramento e melhoria contínua nos contratos mais críticos e de maior impacto estratégico para a Supergasbras. Dessa forma, a ferramenta se torna mais aderente

à realidade operacional, evitando sobrecarga na avaliação de fornecedores de menor relevância e possibilitando um acompanhamento mais detalhado e eficaz dos parceiros essenciais.

O objetivo do *dashboard* é fornecer visibilidade clara e objetiva sobre o desempenho dos fornecedores, permitindo que a área de compras identifique parceiros confiáveis, detecte riscos operacionais e tome decisões baseadas em dados. A ferramenta também funcionará como um banco histórico de performance, permitindo comparações. Este questionário será utilizado para que se obtenha os detalhes usados para a alimentação do *Power BI*.

5.2.2 Divisão de áreas

Para os requisitantes, a ênfase está na qualidade da execução do serviço ou fornecimento: são avaliados critérios como a qualidade do serviço prestado, o cumprimento de prazos de entrega, o atendimento e suporte durante o fornecimento, a clareza das condições técnicas e o pós-venda oferecido pelo fornecedor. Esses critérios são essenciais para identificar não apenas falhas pontuais, mas também tendências de desempenho que impactam diretamente as operações da empresa.

Já para os compradores, o foco está nas etapas iniciais e estratégicas do processo, que influenciam diretamente a negociação, a análise técnica e a formalização da contratação. São avaliados aspectos como a qualidade das propostas recebidas, a clareza das informações técnicas, a flexibilidade na negociação de prazos, valores e garantias, a agilidade na devolutiva durante o processo de cotação, o nível de documentação apresentada e a frequência com que o fornecedor apresenta não conformidades. Esses dados são fundamentais para a construção de uma base de fornecedores mais confiável e estratégica, permitindo à área de compras filtrar e priorizar os parceiros que entregam valor real à operação.

5.2.3 Pontuação

A partir das respostas obtidas por meio do questionário, é possível calcular a nota individual de cada fornecedor em cada critério avaliado, com base na Escala de Likert de 1 a 5. Esses dados serão consolidados em um dashboard interativo no *Power BI*, que permitirá visualizar tanto os desempenhos pontuais (por exemplo, qualidade, cumprimento de prazo ou comunicação), quanto a média geral de desempenho de cada fornecedor. Dessa forma, o sistema possibilita uma análise singular de cada ponto avaliado ou, alternativamente, uma visão global da performance do fornecedor, o que facilita a comparação entre parceiros comerciais e o acompanhamento de evolução ao longo do tempo.

Os KPIs serão apresentados de forma clara e objetiva no *dashboard*. Será representado por indicadores visuais, como gráficos de barras, indicadores de média, *scorecards* e *rankings* comparativos, refletindo aspectos como competência, capacidade, comprometimento, comunicação, custo e consistência. Essa estrutura permitirá à Supergasbras monitorar com precisão a qualidade dos fornecedores, identificar pontos de atenção e tomar decisões mais estratégicas e orientadas por dados em relação à contratação, manutenção ou descontinuidade de parcerias.

A periodicidade das avaliações será ajustada conforme a natureza da interação com o fornecedor:

- Requisitantes: receberão através da área de compras e responderão ao questionário a cada seis meses, de forma recorrente, para monitorar a consistência e a regularidade dos serviços prestados durante os contratos ativos e pedidos Spots ao final do ciclo;
- Compradores: responderão ao término de cada processo *Rec2Pay*, permitindo uma visão consolidada do ciclo completo de aquisição, desde a requisição até o pagamento.

Por exemplo, caso esteja participando da cotação o fornecedor XYZ, o comprador passará a ter uma visão mais analítica e voltada para a qualidade do relacionamento com os fornecedores. Isso porque, ao final do processo *Rec2Pay*, serão concedidas notas específicas (de 1 a 5) para diferentes aspectos do fornecimento, possibilitando uma avaliação mais detalhada e estratégica. No caso do fornecedor XYZ, as notas atribuídas poderiam ser as seguintes:

- Cumprimento de prazos para envio de propostas: 4
- Valores apresentados em propostas: 2 * **3 (peso)**
- Condições de pagamento oferecidas pelo fornecedor: 3 * **2 (peso)**
- Agilidade no retorno e contato com o comprador: 5
- Flexibilidade em atender diversas regiões do país: 5

Os pesos atribuídos às perguntas dos questionários foram definidos com base nas entrevistas realizadas com colaboradores da área de compras e requisitantes, com o objetivo de compreender, sob a ótica da própria organização, quais critérios são considerados mais relevantes no processo de gestão e avaliação de fornecedores. Essa etapa permitiu alinhar o instrumento de avaliação à realidade prática da empresa, garantindo que os aspectos mais críticos para o desempenho da cadeia de suprimentos recebessem maior destaque na análise.

Com base nessas pontuações, é possível perceber que, embora o fornecedor XYZ tenha demonstrado uma excelente comunicação (nota 5) e apresentado uma boa flexibilidade para atender diversas regiões do país (nota 5), sua pontuação no custo foi baixa (nota 2), o que levanta um sinal de alerta importante. Já a condição de pagamento ficou com notas medianas (3), indicando que há espaço para melhorias nesses pontos também.

Dessa forma, conforme Figura 17, o comprador poderá avaliar de forma isolada cada critério e, ao mesmo tempo, observar a média geral do fornecedor, que, neste caso, seria:

$$\text{Soma total} = 4 + 6 + 6 + 5 + 5 = 26$$

$$\text{Média ponderada} = \frac{26}{8} = 3,25$$

Figura 17 – Exemplo de pontuação

Fornecedor	Cumprimento de prazos	Valores apresentados em propostas	Condições de pagamento	Agilidade no retorno	Flexibilidade em atender diversas regiões do país	Média
XYZ	4	6	6	5	5	3,25

Fonte: Elaborado pelo autor

Após essa etapa inicial de avaliação feita pelos compradores ao final do processo *Rec2Pay*, os requisitantes também participarão do acompanhamento dos fornecedores conforme os prazos estipulados em contrato ou no pedido, respondendo o questionário conforme envio da área de compras. Com isso, será possível incluir na planilha, que alimentará o dashboard no *Power BI*, as notas referentes à qualidade do serviço prestado, atendimento durante o fornecimento, cumprimento dos prazos, entre outros pontos relevantes observados durante a execução do fornecimento, como por exemplo:

- Qualidade do serviço prestado pelo fornecedor: **peso 3**
- Cumprimento de prazos de entrega: **peso 2**
- Atendimento e suporte durante o fornecimento:
- Clareza nas condições técnicas:

- Pós-venda (manutenção, suporte técnico, ajustes): **peso 2**

Esse acompanhamento contínuo, feito diretamente pelos requisitantes que estão na ponta do relacionamento com o fornecedor, trará mais confiabilidade às avaliações e permitirá identificar, ao longo do tempo, padrões de desempenho. Assim, os dados inseridos alimentarão os indicadores da gestão de fornecedores, criando uma base sólida para análises comparativas, renovações contratuais, exclusões do cadastro e tomada de decisão estratégica baseada em evidências reais do dia a dia operacional.

5.2.4 KPIs analisados

Com a consolidação dessas respostas no Power BI, será possível desenvolver indicadores-chave de desempenho (KPIs), como:

- Nota média por fornecedor (geral e por critério);
- Evolução do desempenho ao longo do tempo;
- *Ranking* de fornecedores por categoria;
- Qualidade no tempo de retorno de resposta nas cotações;
- Distribuição da percepção entre compradores e requisitantes.

Além disso, o *dashboard* permitirá cruzar informações estratégicas, como por exemplo: fornecedores com baixa qualidade percebida, mas com bom relacionamento com o cliente interno ou fornecedores com bons resultados operacionais, mas com histórico de lentidão na negociação. Isso permitirá ações direcionadas, como treinamentos para envio de propostas, renegociações, auditorias ou até descredenciamentos, contribuindo diretamente para a melhoria contínua do processo de compras.

Por fim, a centralização e a visualização desses dados de forma intuitiva e dinâmica possibilitam tomadas de decisão mais rápidas, transparentes e embasadas em evidências reais. A proposta do dashboard, portanto, não é apenas reativa, mas sim proativa, funcionando como um instrumento de governança, mitigação de riscos e ganho de eficiência para a Supergasbras, fazendo com que durante todo o processo *Rec2Pay* compras tenha uma visão de quem está participando do processo. Sendo assim, a empresa apresentará um modelo bem definido de gestão de fornecedores.

5.3 Análises após estudo

Ao se estudar a área de compras, foi percebido o quanto esta área fundamental para o sucesso das empresas. A aquisição eficiente de materiais e serviços impacta diretamente nos custos, na qualidade dos produtos e na competitividade no mercado. Uma boa gestão de compras pode significar uma vantagem estratégica importante, pois é por meio dela que a

empresa garante o abastecimento necessário para suas operações sem desperdícios ou atrasos.

Além disso, a gestão de fornecedores mostrou-se um aspecto essencial para manter a cadeia de suprimentos funcionando de forma alinhada e confiável. Fornecedores bem selecionados, avaliados e monitorados colaboram para a redução de riscos, assegurando o cumprimento dos prazos e a qualidade exigida. Essa relação de parceria entre empresa e fornecedores traz benefícios que vão além do preço, envolvendo suporte técnico, inovação e melhoria contínua.

Por fim, é compreendido que a capacitação dos profissionais de compras é indispensável para que possam lidar com os desafios atuais, como a volatilidade dos mercados, a inovação tecnológica e a exigência por eficiência operacional. Investir em treinamento e atualização constante é fundamental para que a área continue evoluindo e entregando valor para a empresa.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho de pesquisa, utilizando o método de pesquisa de estudo de caso, tem como objetivo entender como é feita a gestão de fornecedores e o impacto deste processo na Supergasbras em específico na unidade de Serra/ES. Empresa esta que representa hoje aproximadamente 10 milhões de famílias brasileiras e mais de 50 mil clientes industriais e comerciais em todo o país.

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Analisar as rotinas e procedimentos da área de compras da Supergasbras, analisar os critérios de gestão de fornecedores, os fatores críticos de sucesso na área de compras da empresa, desenvolver um modelo de gestão de qualidade para fornecedores e sugerir melhorias na gestão de compras.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa com 20 participantes entre compradores, requisitantes e supervisores que contribuíram com percepções práticas e relevantes sobre os desafios enfrentados na rotina da área. As respostas revelaram lacunas importantes, como a falta de padronização na avaliação de fornecedores, ausência de indicadores claros de desempenho e dificuldades no acompanhamento da qualidade dos serviços prestados ao longo do tempo.

Através do estudo de caso, entende-se que a gestão de fornecedores é um ponto central e estratégico para o setor de compras da Supergasbras, impactando diretamente não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade dos serviços prestados a todas as áreas da empresa. Portanto, percebe-se que a ausência de critérios padronizados e indicadores estruturados é um fator que merece atenção, uma vez que os colaboradores envolvidos no processo demonstraram a necessidade de maior controle, visibilidade e alinhamento na gestão desses parceiros. A consolidação de uma gestão de fornecedores mais integrada, baseada em dados, avaliações periódicas e acompanhamento constante, é de suma importância para o fortalecimento da cadeia de suprimentos e para o crescimento sustentável da organização como um todo.

É importante destacar também a complexidade dos processos envolvidos na área de compras, que vão desde a identificação da necessidade até a negociação e formalização dos contratos. A necessidade de alinhamento com outras áreas internas, como produção, logística e financeiro, reforça a importância da comunicação eficiente e do planejamento estratégico para evitar falhas e retrabalhos.

Além disso, a utilização de ferramentas tecnológicas, como *dashboards* de monitoramento, revelou-se um diferencial para a gestão moderna de fornecedores. Esses recursos facilitam a análise de desempenho, o controle dos indicadores e a tomada de

decisão baseada em dados concretos, tornando os processos mais transparentes e ágeis.

Conclui-se, portanto, que uma proposta de gestão de fornecedores estruturada e eficiente precisa ser constantemente priorizada pela Supergasbras, uma vez que esse é um fator determinante para garantir a qualidade e a agilidade dos processos internos. A entrega de satisfação não deve se limitar apenas ao atendimento ao cliente externo, mas também deve contemplar os clientes internos, como os requisitantes, que dependem diretamente de um fornecimento ágil, dentro do prazo e com a qualidade esperada. Além disso, os compradores também são diretamente impactados, pois uma gestão bem definida facilita a tomada de decisões, melhora as negociações e reduz retrabalhos e riscos. Dessa forma, ao fortalecer a gestão de fornecedores, a empresa cria uma cadeia de suprimentos mais integrada, eficiente e alinhada às necessidades operacionais e estratégicas da organização.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de um estudo de caso mais aprofundado sobre o sistema SAP, já utilizado pela Supergasbras, com foco na integração total da plataforma para permitir uma gestão de fornecedores ainda mais automatizada, inteligente e conectada. Isso inclui a utilização de funcionalidades avançadas de *supply chain*, *workflows* integrados e análise de performance em tempo real. Essa integração poderá transformar a forma como a empresa conduz seus processos de compras e relacionamento com fornecedores, posicionando a Supergasbras de forma ainda mais estratégica no mercado de energia.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. London: Pearson Education, 2011.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: gerenciando a empresa digital*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- MONCZKA, R. M. et al. *Purchasing and supply chain management*. 5th ed. Boston: Cengage Learning, 2011.
- PIRES, R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos e suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOURA, L. R. *Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas*. São Paulo, 2009.
- REYNAGA REYNAGA, M. A. *Reducción de órdenes de compra rezagadas en el suministro aeroespacial aplicando KPI y competencias para compradores*. SPI, 2019.
- SILVA, M. J.; PINHEIRO, E.; MENEGASSI, C. H. M. *O processo de compras: um estudo teórico de sua relação com o ciclo produtivo da indústria do vestuário*. Revista Produção Online.
- SOARES, A. da S. *Papel estratégico da área de compras numa indústria: estudo de caso sobre uma operação de terceirização numa fábrica de cosméticos*. Revista Contemporânea
- DE OLIVEIRA LIMA, S. L. *Estratégias e práticas eficazes para superar a complexidade da gestão de suprimentos*. Revista Tópicos.
- SILVA, Edielson Souza da; PEREIRA, Larissa Sauane Melquíades da Rocha; COSTA, Patrícia Santos. *Manual do almoxarifado*. 2016.
- FERREIRA, G. B. *Gestão de compras e a sua importância na competitividade da organização*. 2023.

COELHO, W. *Evolução da função de compras*.

2017. MONOGRAFIA_GestãoRelacionamentoFornecedores.pdf.

ENERDATA. *Estatísticas de consumo de gás natural*. Disponível em: [Estatísticas de consumo de gás natural | Datos sobre gás natural | Enerdata](#). Acesso em: 21 de março de 2025.

IBM. *Transformação de compras: por que excelência é importante*. Disponível em: [Transformação de compras: por que excelência é importante | IBM](#). Acesso em: 17 de abril 2025.

LUCIDCHART. *Processo de compras de uma empresa*. Blog Lucidchart. Disponível em: [Processo de compras de uma empresa | Lucidchart Blog](#). Acesso em: 17 de abril 2025.

McKINSEY & COMPANY. *Acertando os ponteiros no procurement*. Disponível em: [Acertando os ponteiros no procurement | McKinsey](#). Acesso em: 17 de abril 2025.

McKINSEY & COMPANY. *Supply Chain 4.0 – The next-generation digital supply chain*. 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain>. Acesso em: 17 de abril 2025.

PETROBRAS. *Gás: fique por dentro desse mercado*. Disponível em: [Gás: fique por dentro desse mercado | Petrobras](#). Acesso em: 29 de março de 2025.

SAP. *10 riscos da cadeia de suprimentos e como mitigá-los*. Disponível em: [10 riscos da cadeia de suprimentos e como mitigá-los | SAP](#). Acesso em: 28 de abril de 2025.

SHV ENERGY. *Conheça a Supergasbras | Distribuidora de Gás*. Disponível em: [Conheça a Supergasbras | Distribuidora de gás - SHV Energy](#). Acesso em: 2 de maio de 2025.

SIDICOM. *Gestão de compras: 7 boas práticas indispensáveis*. Disponível em: [Gestão de compras: 7 boas práticas indispensáveis - Sidicom](#). Acesso em: 28 de abril de 2025.

SINDIGÁS. *Vendas de GLP podem ter resultado melhor em 2024*. Disponível em: [Vendas de GLP podem ter resultado melhor em 2024 – Sindigás](#). Acesso em: 5 de abril de 2025.

SINDIGÁS. *Market Share Consumo Aparente*. Disponível em: [Market Share Consumo Aparente – Sindigás](#) Acesso em: 28 de março de 2025.

SCIENCE DIRECT. *The relationship of strategic purchasing to supply chain management*. Disponível em: [The relationship of strategic purchasing to supply chain management - ScienceDirect](#). Acesso em: 29 de abril de 2025.

SCIELO. *Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura*. Disponível em: [SciELO Brasil - Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura](#) [Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura](#) Acesso em: 5 de

maio de 2025.

SILVA, A; SANTOS, G; RODRIGUES, J; COELHO, K; LIMA, N. Gestão da cadeia de suprimentos usando IA. *Revista FTCONSULTORIA*, 2024.

Quando utilizar o TCO, o Cleansheet, o CBD e o Should Cost?. Disponível em: [Quando utilizar o TCO, o Cleansheet, o CBD e o Should Cost? - Voratte Consultoria e Treinamentos para Compradores](#) Acesso em: 5 de maio de 2025.

IEA. *Medium-Term Gas Report 2023*. International Energy Agency, 2023.

PIG2020_rev1. *Plano Indicativo de Gás Natural 2020*. Ministério de Minas e Energia.

Disponível em: [074. IEA Medium-Term Gas Report 2023.pdf](#)

A evolução estratégica das áreas de compras: um motor de transformação nas organizações. *Executive Digest*. Disponível em: [\[A evolução estratégica das áreas de compras: Um motor de transformação nas organizações - Executive Digest\]](#). Acesso em: 17 de abril de 2025.

Desafios e soluções na gestão de compras: superando barreiras para uma operação eficiente. Disponível em: [\[Desafios e Soluções na Gestão de Compras: Superando Barreiras para uma Operação Eficiente\]](#). Acesso em: 31 de maio de 2025.

Capacitação profissional: como investir no desenvolvimento dos colaboradores. Disponível em: [\[Capacitação profissional: como investir no desenvolvimento dos colaboradores\]](#). Acesso em: 31 de maio de 2025.

Etapas do processo de compras: um guia prático. Disponível em: [\[Etapas do Processo de Compras: Um Guia Prático\]](#). Acesso em: 31 de junho de 2025.

CARTER, R. *The 10 Cs of Supplier Evaluation*. In: RAY, D. (Ed.). *Purchasing and Supply Management*. London: McGraw-Hill, 1995

APÊNDICE 1 - PROTOCOLO E QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. Nome completo do avaliador:

2. Área/ Setor:

3. Função:

Requisitante

Comprador

Para cada item abaixo, marque:

Sim – há relação direta com fornecedores nesta etapa

Não – não há relação relevante

Observação: Descreva se essa etapa apresenta algum problema por falta de gestão estruturada de fornecedores.

Para requisitantes:

4. Criação da Requisição

Sim

Não

Obs:

5. Atendimento e suporte durante o fornecimento:

Sim

Não

Obs:

6. Comunicação do fornecedor com o requisitante após pedido de compras:

Sim

Não

Obs:

Para Compradores:

7. Cotação:

Sim

Não

Obs:

8. Análise e Comparação de Propostas:

Sim

Não

Obs:

9. Negociação:

Sim

Não

Obs:

10. Criação do Pedido de Compra / Contrato

Sim

Não

Obs:

11. C Aprovação Pedido de Compras / Compliance:

Sim

Não

Obs:

12. Avaliação de Desempenho / Feedback

Sim

Não

Obs:

APÊNDICE B - PROTOCOLO E QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

O questionário apresentado neste apêndice tem como objetivo coletar percepções dos principais envolvidos no processo de compras da empresa – requisitantes e compradores – quanto ao desempenho dos fornecedores. As respostas a esse questionário serão utilizadas como base de dados para alimentar o dashboard de gestão de fornecedores no Power BI, conforme proposto no capítulo 6 deste trabalho. A aplicação será feita periodicamente, conforme a função do respondente, pontuação de 1-5 e será utilizado para a gestão de fornecedores.

1. Insira o número SAP do fornecedor:

2. Nome completo do avaliador:

3. Área / Setor:

4. Função:

Para requisitantes:

5. Qualidade do serviço prestado pelo fornecedor:

6. Cumprimento de prazos de entrega:

7. Atendimento e suporte durante o fornecimento:

8. Comunicação do fornecedor com o requisitante:

9. Clareza nas condições técnicas:

10. Pós-venda (manutenção, suporte técnico, ajustes):

Perguntas para Compradores:

11. Cumprimento de prazos para envio de propostas:

12. Valores apresentados em propostas (custo-benefício):

13. Condições de pagamento oferecidas pelo fornecedor:

14. Agilidade no retorno e contato com o comprador:

15. Flexibilidade em atender diversas regiões do país: