

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO TEIXEIRA

**Proposta de implantação de um procedimento operacional padrão para seleção de
fornecedores: análise em uma empresa do ramo de limpeza**

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ANANDA SILVA SINGH

UBERLÂNDIA – MG

2026

BRUNO TEIXEIRA

Proposta de implantação de um procedimento operacional padrão para seleção de fornecedores: análise em uma empresa do ramo de limpeza

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. Dra. Ananda Silva Singh

UBERLÂNDIA – MG

2026

RESUMO

Visto que a busca por um fornecedor é um problema recorrente na empresa e de extrema importância para a melhor eficiência da organização, buscou-se, neste relato tecnológico propor um procedimento operacional padrão para o processo de seleção de fornecedores de uma empresa do setor de limpeza. Na empresa analisada, o procedimento operacional padrão atual se mostra incompleto, deixando a organização exposta a retrabalhos, ausência de padronização e a frustração em relação ao desempenho dos eventuais parceiros comerciais selecionados. A solução encontrada foi a proposta de implantação de um procedimento operacional padrão, descrevendo todas as etapas para que funcionários possam seguir o processo sem depender da experiência dos profissionais que já estão na empresa. Foi possível também propor uma melhoria em uma das etapas do processo, além de mapear o processo por meio do desenvolvimento de um fluxograma do mesmo, deixando as etapas e tarefas mais claras e visíveis.

Palavras-chave: Fornecedor; Processo; Procedimento Operacional Padrão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2. PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DE PROCESSOS	6
3 CONTEXTO INVESTIGADO E SITUAÇÃO PROBLEMA	
8	
3.1 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO ATUAL	
8	
4 INTERVENÇÃO ADOTADA	9
4.1 APLICAÇÃO PRÁTICA DA PROPOSTA	11
5 RESULTADOS ESPERADOS	12
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
REFERÊNCIAS	
13	

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira do Mercado de Limpeza (ABRALIMP) (2024), o setor de limpeza movimenta cerca de R\$100 bilhões por ano. Um grande impulsionador da relevância do setor foi a pandemia da Covid-19 que foi um divisor de águas no setor de limpeza. Isso pois, “estudos mostram que o consumidor mais do que dobrou seus hábitos de limpeza com a casa após o começo da quarentena e está adicionando produtos às rotinas, especialmente álcool e itens do segmento de desinfecção” (Salles, 2020, p.1).

Ainda, o setor ganha destaque na quantidade de pessoas empregadas. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2026), as atividades de limpeza empregaram em torno de 800.200 empregados no Brasil em 2024, possuía mais de 60 mil empresas ativas em fevereiro de 2026 e uma taxa de 68,6% de novas empresas no mesmo ano. Dessa forma, combinando o fato de que as pessoas estão utilizando estes produtos com mais frequência e que este setor consegue empregar um grande volume de pessoas, evidencia-se a relevância deste ramo no Brasil.

Contudo, como em todos os setores e ramos da indústria e serviços, a melhoria de processos no setor de limpeza se mostra imprescindível para que as organizações que nele atuam consigam sobreviver e se destacar no mercado. Dentre os diversos processos que as empresas possuem (relacionados a vendas, à produção, administrativos, dentre outros), a seleção de fornecedores se mostra significativa (Publio, 2017).

A importância da seleção de fornecedores reside no fato de que este processo pode possuir caráter estratégico, visto que fornecedor e cliente trabalham em parceria para o alcance de seus objetivos (Guarnieri, 2015). Isso porque o fornecedor é um dos principais stakeholders em qualquer atividade comercial que envolva a produção, vendas e relacionamento com outros clientes. Portanto, é natural que as empresas desenvolvam processos para assegurar e melhorar a seleção destes fornecedores (Publio, 2017).

Neste sentido, a princípio, é importante que a escolha do fornecedor seja certa. Para isso, é preciso que seja realizada uma pesquisa de mercado e sejam escolhidos os pré-requisitos que serão exigidos do fornecedor, sejam estes o preço, prazo de entrega, qualidade e/ou atendimento. Esses são fatores que, quando feitos de maneira equivocada, podem acarretar problemas de qualidade no produto,

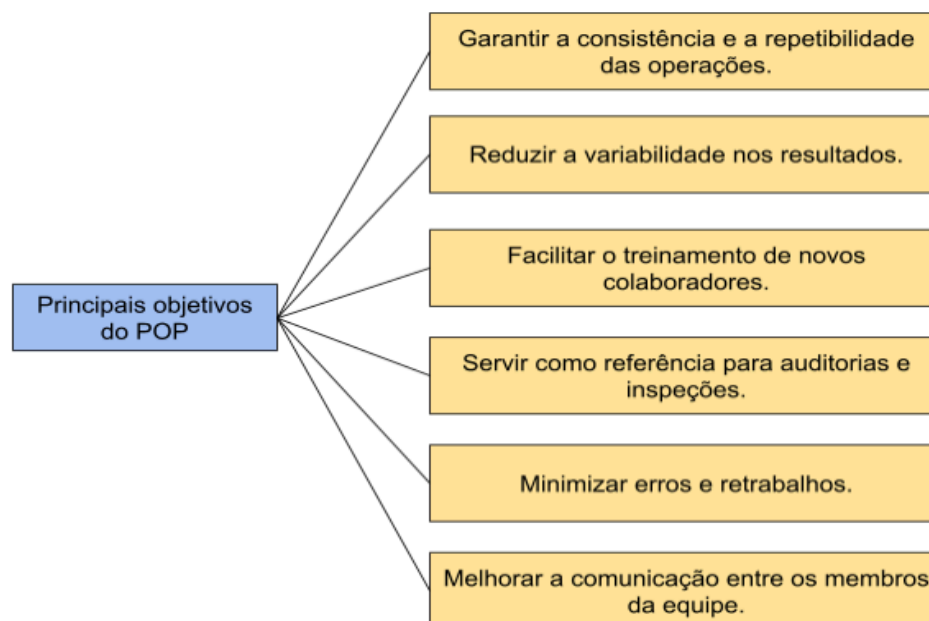
abastecimento ou até mesmo contribuir para preços pouco competitivos no mercado. Além disso, “a orientação da empresa com respeito às relações com o fornecedor afetará os processos de negociação e projeto colaborativo” (Ritzman; Krajewski, 2005), impactando, conseqüentemente, na qualidade e preço dos produtos finais ou serviços ofertados pela empresa.

Entretanto, nem sempre o processo de recrutamento e seleção de fornecedores é claro, padronizado e/ou registrado formalmente nas empresas. Neste sentido, este relato tecnológico busca alcançar o seguinte objetivo: descrever o processo de seleção de fornecedores e apresentar uma proposta de implementação de Procedimento Operacional Padrão (POP) para este processo, em uma empresa do setor de limpeza da cidade de Uberlândia -MG, a partir de observação empírica na organização.

2 PADRONIZAÇÃO E MELJHORIA DE PROCESSOS

Um procedimento operacional padrão (POP) é “um documento que uniformiza processos e assegura qualidade consistente a produtos e serviços” (SEBRAE, 2023). Um POP traz para a empresa inúmeros benefícios. Entre eles está a eficiência produtiva, visto que, com um processo orientado, detalhado e com instruções claras (Harrington, 1993), minimizam-se variações no trabalho devido à ausência de padronização. Isso contribui para a produção em larga escala, além de deixar os resultados mais previsíveis (Gareth (2002). ‘Harrington (1993) destaca as principais funções de um POP (figura 1).

Figura 1 – Principais funções de um POP.



Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

A partir da figura 1, observa-se a importância de se padronizar processos, dados os benefícios que a previsibilidade e clareza da operação trazem aos colaboradores. Portanto, percebe-se que os POPs, além de padronizar tarefas, buscam minimizar a dependência de conhecimento concentrado em um indivíduo para se realizar uma tarefa. Os POPs visam priorizar a manutenção do conhecimento internamente à empresa, contribuindo para evitar a ‘perda’ de conhecimento quando da saída de um colaborador, ou de sua ausência, e até mesmo para preparar futuros colaboradores desta função.

Neste cenário, Oliveira (2025) observou que ter um procedimento padrão trouxe mais segurança e qualidade para os pacientes de um hospital, quando utilizado na gestão deste. Também, Souza e Santos (2020) observaram resultados similares quando aplicaram POPs em processos administrativos das secretarias municipais da região amazônica, já que estes registros acrescentaram clareza e previsibilidade de toda a operação. Da mesma forma, a padronização de processo busca incluir praticidade ao processo. Além disso, Souza e Santos (2025, p. 4607) perceberam que “a padronização contribui diretamente para a melhoria do atendimento ao cidadão, redução do retrabalho, capacitação de novos servidores e fortalecimento da memória organizacional”.

Conhecendo-se o procedimento operacional padrão (POP) de um processo, tornam-se também mais claros e visíveis eventuais pontos de melhoria. De acordo com

Slack et al (2008), a melhoria de processos é definida pela forma que o processo é no momento, e aquilo que você gostaria que ele fosse, de forma que solucionaria os problemas em determinado setor ou ramo da empresa. Assim, é necessário pensar na estratégia e abordagem que irão ser feitas as mudanças.

Os benefícios desses aprimoramentos podem ser imediatos, como mais vendas, melhor aproveitamento da produção; e a médio e longo prazo, melhoria da imagem da empresa e consequente aquisição de maior participação no mercado. Para apoiar as melhorias de processos, diversas ferramentas e abordagens podem ser utilizadas, como o diagrama de Pareto, o 5W2H, o ciclo PDCA, os mapas e fluxogramas de processo.

O fluxograma de processo mencionado, utilizado na intervenção proposta neste relato técnico é essencial visualizar o processo como ele ocorre, bem como para evidenciar eventuais pontos de melhoria. Ele contribui para visualizar gargalos e definir etapas claras, o que reduz tomadas de decisão impulsivas ou baseadas apenas em um critério (Slack et al., 2008).

3 CONTEXTO INVESTIGADO E SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa analisada está inserida no setor de limpeza e atua no modelo de cessão de marca. Ela é de grande porte, atua no mercado desde 2019 e possui unidades em todo o Brasil. Para contextualização, uma indústria de limpeza de grande porte que atua no Brasil desde 1987 decidiu criar uma rede de lojas para atender aos clientes que a indústria não consegue atender diretamente, como condomínios, escolas, restaurantes etc. Isso se dava pois os vendedores não conseguem atender a todos e muitas vezes o pedido mínimo da indústria é muito alto para esses clientes. Por isso, a indústria criou a rede de lojas.

Essas unidades precisam de produtos de limpeza que a indústria matriz fornece, mas também precisam de produtos correlatos, como baldes, vassouras, papel ou até mesmo produtos químicos que podem agregar nas lojas. A empresa viu nisto uma oportunidade de lucrar e buscou fornecedores para atender a estas unidades, em troca de uma retribuição financeira. Para selecionar esses fornecedores, o gerente do escritório, junto com a ajuda dos analistas da empresa desenvolveram um procedimento operacional padrão (POP), em 2022, visando descrever a forma como o processo de recrutamento e seleção de fornecedores deve ocorrer.

Contudo, durante observação empírica deste processo, verificou-se que este POP consiste em alguns slides, com tópicos sucintos sobre como as etapas deste processo devem ocorrer, não detalhando pontos importantes do processo, nem propiciando clareza do mesmo. Para evidenciar o diagnóstico atual do processo e, consequentemente, propor um procedimento atual padrão (POP) que descreva como este deve ocorrer, um exemplo de como as etapas deste processo ocorrem, na prática, encontra-se descrito a seguir.

A empresa analisada, que é a rede de lojas, possui um departamento de fornecedores homologados. Esses fornecedores buscam atender às necessidades das lojas com um mix de produtos alternativos, os quais a própria empresa é carente no que diz respeito aos fatores críticos de decisão de compra do cliente. Entre eles estão os prazos de pagamento, variedade de mix e capacidade de atuar como um fornecedor confiável.

3.1 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO ATUAL

O procedimento operacional padrão atual consiste em etapas incompletas que podem gerar insegurança e retrabalho por parte da equipe. O POP atual é resumido em 3 etapas. O primeiro passo, é a identificação de um fornecedor, seja por um processo ativo, de procura e prospecção desse fornecedor ou um processo passivo, em que os próprios fornecedores encontram a empresa. A segunda etapa é uma negociação com o fornecedor para definir as bases da parceria, como será feita a emissão da nota fiscal, tempo de contrato, forma de entrega e pedido mínimo, periodicidade do pagamento etc.

O POP atual não detalha pontos considerados importantes, como por exemplo a análise de aspectos como: logística, tabela de preço e mix de produtos. O mais importante a ser destacado é que por mais que o POP atual mencione a importância do frete ou detalhes da parceria, o processo não deixa claro que isso é um fator eliminatório e portanto, gera retrabalho e deixa a empresa vulnerável a possíveis problemas que poderiam vir a acontecer. A terceira etapa consiste nos últimos ajustes do contrato, resolvendo pendências como, por exemplo, quem serão as testemunhas do acordo. Os sócios proprietários de ambas as organizações também assinam e dão início a parceria.

Além disso, identificou-se que não há um prazo definido para aguardo do feedback dos potenciais fornecedores, o que pode acarretar tempo de espera desnecessário por parte do contratante, gerando atraso e morosidade da finalização da

seleção de fornecedores. Diante disso, houve a necessidade de intervenção para criação de um POP detalhado que possibilite a visualização do processo, bem como descrição de suas etapas. Com a intervenção espera-se obter a padronização, registro e também visualizar eventuais pontos de melhoria do processo.

4 INTERVENÇÃO ADOTADA

Visando suprir a ausência de clareza do processo de seleção de fornecedores da empresa analisada, a intervenção consistiu em criar um POP, detalhando as etapas necessárias do processo e tornando-as visíveis, por meio de um fluxograma do processo.

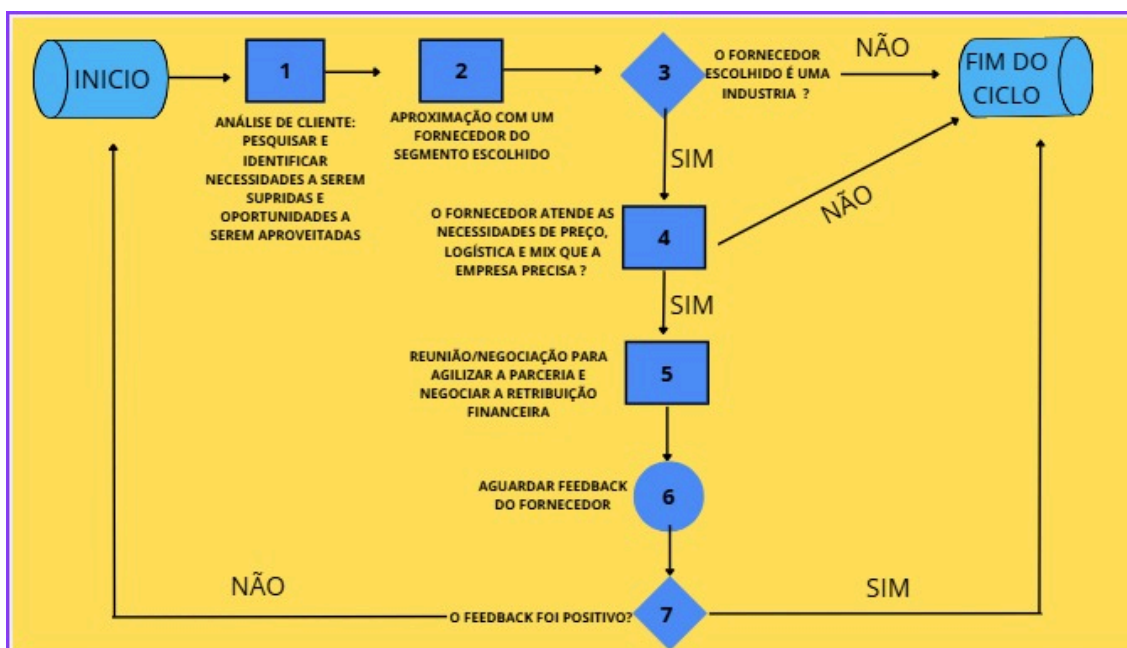
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP

Empresa	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - SELEÇÃO DE FORNECEDORES	Versão	01/2026
		Data de Aprovação	XX/XX/2026
1. OBJETIVO: <i>Elaborar um procedimento operacional padrão (POP) para o processo de seleção de fornecedores, para o setor de compras, de uma unidade de uma empresa de limpeza.</i>			
2. RESULTADOS ESPERADOS: <i>Padronização e clareza do processo de seleção de fornecedores, com consequente minimização de retrabalhos e aumento da eficiência operacional, por meio da descrição detalhada do processo de seleção de fornecedores desta unidade, bem como por meio de um fluxograma para tornar claras as etapas necessárias neste processo.</i>			
3. EXECUTANTE: <i>Analista administrativo do setor de compras</i>			

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO:		
Etapa	Tarefas	
1	Análise do cliente: neste momento, é preciso analisar a necessidade dos clientes. Seja por meio de visitas presenciais, ligações ou até mesmo explorando o relacionamento com os clientes.	
2	Aproximação com o fornecedor: Nesta etapa, é necessário definir quais segmentos serão buscados e também fazer contato com a empresa. Muitas vezes, é necessário entrar em contato diretamente com um representante comercial e a ideia é que esse representante seja responsável pela operação.	
3	Decisão: O fornecedor é uma Indústria? O fornecedor precisa ser uma indústria, pois na visão da empresa, um revendedor não terá preço para atender às unidades. Assim, caso o fornecedor não seja do ramo industrial, ele deve ser desconsiderado.	
4	Logística, preço e mix: (i) Logística: diz respeito à capacidade que fornecedor tem de entregar para a loja. O valor agregado e pedido mínimo são relevantes para a escolha do fornecedor. (ii) Preço: deve-se analisar se o fornecedor terá vantagem competitiva no mercado. (iii) Mix: conferir o mix e analisar se de fato o cliente terá a variedade demandada pelo cliente.	
5	Reunião com o fornecedor: Na reunião é enviado o contrato para o fornecedor e são debatidos tópicos como a porcentagem da retribuição financeira, a necessidade da empresa contratante e sua forma de operação.	
6	Feedback do fornecedor: Após a reunião, geralmente o fornecedor demora um período de tempo para definir se aceitará o valor da retribuição financeira. A empresa deve aguardar até uma semana para receber um feedback do fornecedor e no máximo um mês para definir todo o processo.	
7	Decisão: O Feedback foi positivo? Se o feedback for positivo, damos início à parceria. Caso seja negativo, o ciclo se inicia novamente, na busca de um potencial fornecedor.	
6. OBSERVAÇÕES:		
7. CONTROLE DE APROVAÇÃO:		
Elaboração Data:	Revisão Data:	Data da Aprovação:
12/03/2026		
8. ANEXO: Fluxograma do processo descrito neste POP.		

Anexo (do POP): Fluxograma do processo de seleção de fornecedores

Figura 2: Fluxograma do processo de seleção de fornecedores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), a partir de observação empírica.

Vale destacar que na Etapa 6 (Figura 2) não havia, até a intervenção proposta, um período destinado para aguardar o feedback do potencial parceiro comercial da empresa analisada. Dado que este era um ponto de melhoria identificado, propõe-se nesta intervenção o prazo acima descrito para minimizar possíveis desperdícios no processo.

4.1 APLICAÇÃO PRÁTICA DA PROPOSTA

Um exemplo de como as etapas deste processo ocorrem, na prática, encontra-se descrito a seguir. A empresa analisada, que é a rede de lojas, possui um departamento de fornecedores homologados. Esses fornecedores buscam atender às necessidades das lojas com um mix de produtos alternativos, dos quais a própria empresa matriz é carente no que diz respeito aos fatores críticos de decisão de compra do cliente. Entre eles estão os prazos de pagamento, variedade de mix e capacidade de atuar como um fornecedor confiável. Dessa forma, durante a busca por um fornecedor de produtos para estética automotiva, as seguintes etapas foram seguidas.

Primeiramente, ocorreu a etapa de (1) análise de cliente. Nesta etapa, buscou-se identificar a necessidade e oportunidade no negócio. Identificou-se que uma das categorias de produtos de limpeza mais importantes nas lojas da rede é a categoria automotiva. Assim, percebeu-se que o subnicho da categoria de estética automotiva poderia ser potencializado. Verificou-se que apesar de existirem produtos dessa categoria no mix da indústria, ainda havia oportunidade de ampliar a atuação nesta área, trazendo maior renda e variedade para as lojas, pois existe um mercado de produtos de estética automotiva que mira em um público que busca um padrão elitizado para carros de alto valor.

Em seguida, a empresa entrou na etapa 2 do processo, que consistiu em se (2) aproximar do fornecedor. Quem se encarregou da tarefa foi o próprio diretor da rede, que buscou uma aproximação com o dono de uma indústria de produtos de estética automotiva. Nesta fase, também se confirmou que o fornecedor era uma indústria (etapa 3). Após isso, foram avaliados alguns critérios do possível fornecedor. Neste momento (etapa 4), o gerente comercial responsável pelo relacionamento e escolha dos fornecedores avaliou o tamanho do mix, capacidade do fornecedor de atender os clientes, tabela de preços e qual seria o diferencial para atender às unidades.

Nesse caso, o fornecedor pagaria uma comissão em troca dos dados dos clientes da rede e também conseguiria para as lojas, um pedido mínimo bem inferior em relação a outros clientes. Na sequência, ocorreu a negociação (etapa 5) com este fornecedor, e após isso, as partes realizaram a assinatura do contrato e início da operação. Assim, chegou-se à etapa 6, em que se esperou por um *feedback* do possível parceiro. Na etapa 7, a solicitação do fornecedor foi insignificante diante dos benefícios esperados com a parceria, o que foi considerado um feedback positivo. Finalizado o processo, a parceria teve início.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o POP proposto, contendo a descrição detalhada e o fluxograma das etapas do processo de seleção de fornecedores aqui analisado contribua para:

- Padronizar o processo e contribuir para otimizar a eficiência operacional do setor;
- Minimizar os efeitos negativos de eventual rotatividade de pessoas do setor;
- Evitar eventuais retrabalhos, por conta da ausência de um POP;
- Facilitar o treinamento de novos colaboradores do setor, que irão desempenhar as tarefas do processo de seleção de fornecedores;
- Propor um prazo para os possíveis fornecedores darem um feedback à empresa cliente, bem como para finalizar as negociações e contratos entre as partes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste relato técnico foi descrever o processo de seleção de fornecedores e apresentar uma proposta de implementação de Procedimento Operacional Padrão (POP) para este processo, em uma empresa do setor de limpeza da cidade de Uberlândia -MG, a partir de observação empírica na organização. Também foi desenvolvido um fluxograma do processo, para deixar as etapas mais claras e mais visuais, para eventuais colaboradores que venham a desempenhar as tarefas da seleção de fornecedores.

Na empresa analisada, havia um POPO referente a este processo, mas o mesmo estava incompleto. A intervenção encontrada foi criar um novo POP, bem como um fluxograma do processo, contemplando todas as etapas, da forma como devem acontecer na prática e proporcionando um documento pronto para a empresa.

O POP, quando implantado, visará contribuir para que a escolha do fornecedor seja a mais assertiva possível. A inexistência de um POP detalhado, atualmente, reforçou a ideia de que, por mais que a escolha de um fornecedor seja fundamental para o sucesso de uma empresa, ainda é uma dor que o mercado atual vive. A implantação de um POP contribui para a padronização do processo, consequentemente minimizando erros, evitando retrabalhos e contribuindo para a eficácia operacional.

Dentre os desafios enfrentados, destacam-se: (i) o desconhecimento de ferramentas e formas de um fluxograma, (ii) o desconhecimento de modelos para POPs e (iii) a necessidade de busca por informações, com gestores do processo, acerca do prazo necessário para feedbacks e parcerias formalizadas com potenciais fornecedores, para suprir lacunas referentes a estas informações, evidenciadas no POP atual.

Como oportunidade, percebe-se que tanto o POP proposto quanto futuros POPs de outros processos podem e devem ser melhorados continuamente, refletindo o processo como ele deve ocorrer, em todos os setores da empresa.

REFERÊNCIAS

ABRALIMP. **Profissional movimenta mais de R\$ 100 bilhões ao ano**. Real News, 14 abr. 2023. Disponível em: <https://realnews.com.br/limpeza-profissional-movimenta-mais-de-r-100-bilhoes-ao-ano/>. Acesso em: 9 de março de 2026

GUARNIEIRI, P. Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19., n.1. 2015.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, T. T. S. **Avaliação da eficácia dos procedimentos operacionais padrão na gestão de equipamentos hospitalares: relato de experiência**. 2025. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Biomédica) - Departamento de Engenharia Biomédica, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/44c40292-fbdd-4fa5-b6d3-bb3f35ecd7ed>. Acesso em: 10 de março de 2026.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SALLES, F. **Fornecedores e redes de varejo mostram as principais mudanças no comportamento de consumo das categorias de higienização doméstica**. Disponível em: [Em crescimento, seção de produtos de limpeza passa por transformação - Abipla](#). Acesso em: 20 de fevereiro de 2026.

SEBRAE. **Observatório setorial territorial – Atividades de limpeza.** 2026. Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/industry/atividades-de-limpeza>. Acesso em: 10 de março de 2026.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018

SOUZA, A.; SANTOS, F. A implementação de procedimentos operacionais padrão (POP) na secretaria de educação e cultura lábrea-AM. **Revista Íbero Americana de Humanidades**, Manaus. v.11, n.5, 2025.