



Qualificação de Fornecedores como Instrumento para Decisão Estratégica no segmento de Óleo e Gás

Supplier Qualification as an Instrument for Strategic Decisions in the Oil and Gas segment

SANTOS, Carolina¹; HERVÉ, Márcio²

carolcarline@gmail.com¹; marcio_herve@yahoo.com.br².

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

²Engenheiro eletricista, M.Sc.

Informações do Artigo	Resumo:
Palavras-chave: Qualificação Riscos Suprimentos Keywords: Qualification Risks Supplies	No segmento de O&G é fundamental estruturar uma política eficiente de controles, que privilegie a gestão de fornecedores com relevante qualificação. Essa é uma ferramenta que contempla a análise de risco, como um fator importante na abordagem de soluções mitigadoras dos riscos e possíveis ameaças. A qualificação de fornecedores nesta área de Óleo e Gás, insere a uniformização de melhores práticas para detecção rápida e eficaz dos riscos e potenciais ameaças a planta industrial e seus usuários. Todavia é necessário frisar que esse processo de qualificação de fornecedores deve ser aplicado antes da entrega do produto / serviço, devendo a empresa definir os requisitos aplicáveis de forma clara e objetiva. Ressalvando que caberá à indústria contratante fornecer informações detalhadas para a seleção dos fornecedores, com ênfase numa análise qualificatória. Considerar relevante também a realização de visitas presenciais, objetivando auditorias que confrontem o cumprimento de requisitos legais em face da abordagem de riscos e processos mitigatórios. Contudo, esse processo de avaliação da cadeia de suprimentos deve ser estrategicamente desenvolvido, visando não somente o êxito comercial, mas, também sucesso à gestão ambiental do seu produto / serviço que consequentemente, atribuirá a mesma, impactos econômico e social positivos. Abstract: In the O&G segment, it is essential to structure an efficient control policy, which favors the management of suppliers with relevant qualifications. This is a tool that considers risk analysis as an important factor in approaching solutions that mitigate risks and possible threats. The qualification of suppliers in this Oil and Gas area includes the standardization of best practices for rapid and effective detection of risks and potential threats to the industrial plant and its users. However, it is necessary to emphasize that this supplier qualification process must be applied before delivering the product/service, and the company must define the applicable requirements in a clear and objective manner. Noting that it will be up to the contracting industry to provide detailed information for the selection of suppliers, with emphasis on a qualifying analysis. Also consider it relevant to carry out in-person visits, aiming for audits that compare compliance with legal requirements in view of

the approach to risks and mitigating processes. However, this supply chain assessment process must be strategically developed, aiming not only at commercial success, but also at the environmental management of your product/service, which will consequently attribute positive economic and social impacts.

1. Introdução

A indústria de Óleo e Gás Offshore é muito expressiva na economia mundial. A exploração e produção no setor petrolífero é tratada como oportunidade para expansão econômica de diversos países. Trata-se de um segmento multifacetado no qual ocorrem em paralelo múltiplos relacionamentos entre Contratante e Contratada. O segmento de produção de óleo e gás offshore se destaca por se tratar de uma série de aglomerados produtivos, que conforme estudado por Ilva e Britto [1], podem ser resumidos a um conjunto de empresas que se associam em determinada região para executar os projetos da indústria.

Empresa nenhuma é autossuficiente. O sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de suporte e pela infraestrutura que a cerca. [2]

Estas associações são descritas como Cadeia de Suprimentos. Segundo Chima [3], a indústria de petróleo e gás está envolvida em uma cadeia de suprimentos global que inclui transporte doméstico e internacional, visibilidade e controle de pedidos e estoques, manuseio de materiais, facilitação de importação/exportação e tecnologia da informação, além de inúmeros outros tipos de serviços e produtos fornecidos.

Essa necessidade por suprimentos diversos, exige um grande volume de conexão com fornecedores dos quais por inúmeras vezes ainda precisam ser desenvolvidos.

No Brasil a capacitação de fornecedores do segmento offshore é estimulada pela empresa Petrobras e a agência reguladora – ANP, que possuem grande influência no setor. A empresa estatal Petrobras possui um robusto processo de contratação de

fornecedores o qual conta com avaliações de cunho econômico e legal [4], que consideram o serviço a ser prestado ou bem a ser fornecido. A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP [5], determina por meio de Resoluções, práticas de gestão para Seleção, Controle e Gerenciamento de Contratadas. Além destas, há os organismos certificadores atestando a conformidade para com as normas técnicas de escala nacional e internacional.

O desenvolvimento desta cadeia de fornecimento é uma prioridade para empresas líderes do segmento, pois cria-se um ambiente de colaboração entre as partes, que objetivam uma vantagem competitiva e uma relação de confiança.

Soares [6] afirma que uma boa gestão da cadeia fornecedora permite que a organização adquira essa vantagem competitiva e que a mesma seja sustentável.

A concepção de desenvolvimento sustentável está direcionada à relação para com os fornecedores, objetivando continuidade dos negócios da organização a partir da análise de riscos associados à gestão da rede de fornecedores, que podem compreender uma deficiência técnica, a descontinuação de um processo de entrega, o não atendimento a um requisito legal, falência por parte da empresa subcontratada, acidentes por não cumprimento às normas de segurança, e o exemplo mais destacado recentemente, pandemia.

As grandes corporações impõem diretrizes a fim de estabelecer um aumento no desempenho de todas as partes envolvidas, agregando valor e mitigando os riscos na contratação das empresas às quais a prestação do serviço ou entrega de material é confiada.

É uma responsabilidade compartilhada, onde a organização se compromete a disciplinar o fornecedor.

Durante a revisão da bibliografia foram observados vários estudos sobre criação de valor na cadeia de suprimentos [7], gestão de relacionamento com fornecedores [8], e crescimento estratégico influenciado pela gestão de fornecedores [9]. A literatura disponível sobre o tema é extensa, porém tímida em retratar a qualificação de fornecedores como parâmetro decisório nas estratégias de negócio a longo prazo.

Este estudo visa promover uma análise geral dos critérios de seleção e avaliação, e estratégias praticadas nesta indústria petrolífera, descrevendo como a qualificação da cadeia de fornecedores deve ser encarada como uma medida sustentável e prioritária para o desenvolvimento de negócios a longo prazo, dado o risco do impacto de relações com fornecedores de baixo desempenho.

O artigo está dividido em uma análise bibliográfica, onde será descrito o processo de qualificação da cadeia de fornecedores, uma visão geral da apresentação das metodologias aplicadas pelas organizações, definição do problema, considerações finais e referência bibliográfica.

2. Metodologia da Pesquisa

O objeto de pesquisa que promoveu o desenvolvimento deste artigo refere-se ao processo de qualificação de fornecedores de empresa multinacional de grande porte, que presta serviços na indústria petrolífera. As abordagens utilizadas foram observância e revisão documental.

Esta pesquisa permeou as seguintes fases:

- a) Observação participante com direta atuação em atividade de prestação de serviço de qualificação de fornecedores;
- b) Pesquisa documental;
- c) Coleta de dados por meio de documentação direta e indireta.

A empresa que foi utilizada como estudo de caso atua em exploração, armazenagem e transferência de petróleo, e possui certificação ISO 9001:2015.

3. Análise Bibliográfica

As organizações não são capazes de executar suas operações diárias se não puderem contar com fornecedores de confiança. Neste cenário, definimos como confiança a habilidade de entregar o bem ou o serviço contratado com qualidade técnica, eficiência e conforme requerido pela empresa contratante ou definido por órgão acreditador.

Na bibliografia disponível sobre a seleção da cadeia de fornecedores na indústria do petróleo há destaque sobre a disponibilidade de recursos. Segundo Fleisher et al. [10], este é um dos aspectos facilmente encontrados nas mais diversas redes ou cadeias de suprimentos. O desempenho dos fornecedores também é destacado, influenciando diretamente na eficiência do setor.

Uma vez que o setor de produção e exploração de petróleo e gás apresenta um número muito elevado de fornecedores e subcontratados, torna-se indispensável a criação de um sistema de qualificação da cadeia de prestadores, com a definição de critérios que complementem as estratégias decisórias da organização, que estará lidando com um cenário muito mais complexo.

De Boer et al. [11] estabelece as seguintes etapas para a seleção de fornecedores (Fig. 1):

- a) Definição do problema;
- b) Formulação dos critérios decisórios;
- c) Pré-qualificação dos fornecedores em potencial;
- d) Seleção final dos fornecedores.

Figura 1 - A estrutura de seleção de fornecedores, atualizada De Boer (1998)

Ferramentas Qualitativas	Formulação do Problema	Comprar ou não comprar? Substituir fornecedores atuais?
	Formulação de Critérios	Quais os critérios para avaliação? Mais ou menos critérios?
Ferramentas Quantitativas	Qualificação	Elaboração de listas Fornecedores aprovados
	Seleção Final	Análise da pontuação Atribuição de ordens

Fonte: Teixeira e Barbosa [12]

Entende-se como pré-qualificação um filtro inicial das empresas interessadas e aptas a se qualificarem como fornecedores. A seleção final dos fornecedores refere-se à opção da organização contratante por determinado prestador. É o resultado da performance da qualificação que gera uma categorização de fornecedores, sendo:

- Aptos: Os que têm um bom desempenho na pré-qualificação, e correspondem ao grau de confiança requerido pela organização;
- Em desenvolvimento: Os que estão demonstrando interesse em se tornarem aptos – Normalmente estes fornecedores atendem aos requisitos legais aplicáveis.
- Baixo desenvolvimento: Os que já apresentam desempenho inferior tem uma resposta lenta, e normalmente não priorizam a atividade;
- Rejeitado: Os que não atendem sequer aos requisitos legais aplicáveis.

3.1 Critérios de Pré-qualificação

Os artigos disponíveis sobre a análise de pré-qualificação de fornecedores destacam a necessidade em melhorar o desempenho dos mesmos a fim de mitigar riscos durante a execução de projetos.

Essa metodologia pode ser verificada na prática em jovens indústrias do segmento, como por exemplo na Guiana, onde encontra-se estabelecido um sistema informatizado para o controle e desenvolvimento de fornecedores. O Centro para Desenvolvimento de Negócios Local (CLBD)

[13] é patrocinado pelas empresas ExxonMobil Guiana, Stabroek Block Co-Venturers, Hess e CNOOC que atualmente exploram petróleo na região. Todas as empresas locais que desejam prestar serviço para estas multinacionais – seja por meio de terceirização ou quarteirização (quando são contratados pelos terceirizados), são recomendadas a se cadastrar. O CLBD promove treinamentos para que estas empresas consigam responder às exigências dos seus novos clientes [13]. Este é um exemplo de uma estratégia de negócios envolvendo múltiplas partes com objetivos em comum a longo prazo, demonstrando que é cada vez mais comum encontrarmos conjuntos de empresas que utilizam da metodologia de seleção e avaliação de fornecedores para se relacionar.

Além da articulação de ferramentas para catalogar a rede de fornecedores e prestadores, são atribuídos critérios avaliativos para o processo de pré-qualificação. Os critérios variam de acordo com o escopo de fornecimento, requerimentos aplicáveis, e estratégia da empresa contratante. A performance destas avaliações será discutida nas seções seguintes deste artigo.

Considerando que o processo de seleção e avaliação de fornecedores pode e deve obedecer a múltiplos critérios, foram relacionados cinco (05) parâmetros usualmente aplicados pela indústria na qualificação de seus fornecedores, aqui explicitado, pelo Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de qualificação e suas definições

Qualidade	Avaliação das práticas de gestão adotadas para tratamento de não conformidades, controle de qualidade, gestão de processos, capacidade técnica e do desempenho operacional. É fundamental para garantir uma melhor oferta de produtos e serviços, além do atendimento aos prazos e requerimentos.
-----------	---

Meio Ambiente, Saúde e Segurança.	É a avaliação dos requisitos legais e das práticas de gestão estabelecidas para Meio Ambiente, Saúde e Segurança, visando evitar acidentes pessoais, danos materiais e danos ao meio ambiente.
Cadeia de Suprimentos	É a verificação da sustentabilidade nas operações produtivas e logísticas e a cooperação entre os elementos da cadeia de suprimentos.
Due Diligence Financeira	É a verificação da estabilidade financeira da organização fornecedora. É importante garantir que o fornecedor não tenha dificuldades em adquirir materiais, entregar mercadorias e manter a qualidade dos produtos.
Compliance	É a avaliação da conformidade para com as leis e regulamentos dos órgãos reguladores, também relacionados às regras anticorrupção.

Fonte: A autora

As características do fornecedor a ser qualificado são determinantes para a atribuição dos critérios. As empresas não podem ser tratadas da mesma forma se tiverem, por exemplo, o porte e tipo de entrega (produto ou serviço) distintos. O mesmo se aplica ao cumprimento de requisitos legais, onde o processo deve considerar um levantamento de requisitos quando se trata de uma qualificação em escala global.

4. Definição do Problema

4.1 Histórico

A indústria de óleo e gás é muito exigente quando se refere ao desempenho das empresas contratadas. O Brasil é um país conhecido por sua burocracia e volume excessivo de leis e impostos, então é comum que as empresas procurem estar em conformidade com os requisitos legais, somente, não havendo iniciativa no que diz respeito a práticas de gestão.

É normal as empresas objetivarem o preço mais baixo durante a seleção de um

fornecedor, porém, já é possível observar o movimento de empresas que estejam dispostas a pagar um preço mais alto desde que o mesmo seja justificado por um bom desempenho e alto grau de confiabilidade do fornecedor.

A organização observada possui um processo de qualificação robusto e mandatário para todos os subcontratados que se relacionem com os seus processos de compra, os quais podem incluir o mapeamento de fornecedores em potencial, recebimento de pedidos, e negociações em geral.

Dado que a ISO 9001 atribui à organização o dever de melhorar continuamente os seus processos, além de determinar que sejam aplicados critérios para avaliação, seleção e monitoramento dos seus prestadores, a organização estabelece para os seus fornecedores indicadores de desempenho relacionados à qualificação, avaliando a sua cooperação para com o processo de seleção.

4.2 Análise Inicial

A obrigatoriedade da qualificação nesta organização também se justifica por se tratar de um requisito da Resolução ANP 43 (SGSO - Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional) - Prática nº 5 - Seleção, Controle e Gerenciamento de Contratadas [5]. Esta resolução regulamenta o controle da segurança operacional das instalações de perfuração, produção, armazenamento e transferência de petróleo das empresas concessionárias que operam no Brasil e suas respectivas contratadas.

No Quadro 2 são descritos os critérios observados durante o cadastro do prestador, pela organização estudada.

Quadro 2 – Dados para Pré-qualificação

Dados Gerais	Endereço, Número de Identificação da Empresa, Pessoa de Contato.
Serviço Prestado ou Produto Fornecido	Se a empresa é fabricante, ou distribuidora
Estrutura da Empresa	Quem são os donos, Quadro de Sócio-Administradores e se possui subsidiárias.

Organograma	Quadro de Funcionários
Quarteirização	Se há subcontratação e o que fazem.
ISO 9001	Ou ISO 17025, ou outros certificados aplicáveis.
Código de Ética	Programa de <i>Compliance</i> .
Relação com Pessoas Politicamente Expostas	Ocupantes ou ex-ocupantes de cargos públicos.
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Cumprimento de requisitos relacionados as normas ISO 14001, e ISO 45001.

Fonte: A autora

Após o cadastro da empresa interessada no fornecimento, são definidos os tipos de serviço ou bens e atribuídos a estes um código. Em seguida, com base no código atribuído ao possível fornecedor, a empresa determina a criticidade da qualificação. Estas características definirão os critérios a serem aplicados durante a qualificação deste terceiro.

O fornecedor elegível, uma vez cadastrado, e havendo necessidade pela área de suprimentos em utiliza-lo, inicia o seu processo de qualificação. Os documentos de referência, entre eles Questionários e Manuais - que contém requisitos da própria organização assim como de normas internacionais, são enviados pela organização ao fornecedor, o qual deverá preencher, assim como, quando requerido, enviar evidências que comprovem as suas respostas. A referida documentação é analisada para fins de aferição da confiabilidade das informações e determinando a conformidade ou não para com os critérios de qualificação da organização contratante.

O resultado desta qualificação é registrado na avaliação de desempenho do fornecedor, quando aprovado, para fins de reavaliação periódica.

As fases da qualificação no processo da organização estão descritas no quadro 3.

Quadro 3 – Etapas da Qualificação

Cadastro	Processo de Compliance
Atribuição de Código	Conforme escopo de fornecimento
Atribuição de Criticidade	Conforme Código
Demanda para qualificar	Conforme Reference List
Envio dos documentos	Documentação de Referência (Formulários)
Recebimento de Evidências	Submetidas pelo fornecedor
Revisão Documental	Pela organização contratante
Aprovação (Ou Não)	Pela organização contratante

Fonte: A autora

4.3 Análise Documental

As informações enquanto observadas demonstram que o processo de qualificação desenvolvido desfavorece empresas cujo produto fornecido ou serviço prestado seja trivial e não proporcione alta exposição à contratante. Entende-se por alta exposição, quando determinado fornecedor estiver em situação na qual representa a organização contratante e, dependendo do cenário, encarrega-se de decisões pela mesma.

A exposição de uma determinada empresa está diretamente relacionada a sua imagem. Seus parceiros de negócio devem ter uma imagem positiva.

Os seguintes problemas foram observados:

- As informações de pré-qualificação são coletadas de forma física, não havendo processo digital e transferência para uma base de dados. Sua utilização é pontual para a demanda em andamento. É sabido, porém não utilizado durante a qualificação, que os fornecedores são obrigados a preencher outro formulário de similar extensão, relacionada aos dados bancários. Os mesmos questionamentos, relacionados durante a pré-qualificação são observados em repetição em outros formulários enviados aos fornecedores durante a qualificação.

- b) A criticidade e código determinam os critérios atribuídos na qualificação, porém a qualificação é excessivamente robusta em casos cujo escopo de fornecimento é simplificado, o que exige customização do processo do contrário há desconforto na comunicação entre contratante e futura contratada.
- c) A organização possui restrição de códigos, tendo dificuldade em atribuir os mesmos a determinados tipos de escopos.
- d) A organização frequentemente aprova o uso de um fornecedor por meio urgente, ou seja, isentando o mesmo do processo de qualificação antes da contratação do serviço.

Observa-se ainda que, dado que se trata de um processo global, há grande burocracia na criação de novos códigos, os quais são definidos por profissionais que não estão diretamente ligados aos fornecedores. O fato de haver a possibilidade de o fornecedor ser contratado sem que seja concluída a qualificação, retrata a autonomia de pessoas chaves e permite que exista interferência no processo.

5. Ações Mitigadoras

5.1 Desenvolvimento

Um componente importante na qualificação de um fornecedor é a identificação das suas características, da disposição da empresa, e o que faz deste o provedor de determinado bem ou serviço, e introduzir um forma de qualificação que inclua parâmetros específicos para a estrutura deste fornecedor.

As modificações propostas por este trabalho, para o aperfeiçoamento da metodologia de qualificação são as seguintes:

- a) Revisão do questionário preliminar, no momento do cadastro do fornecedor, cujas perguntas destacam os critérios a serem abordados durante a qualificação propriamente dita.

- b) Reestruturação da planilha de definição de códigos, a fim de acomodar o critério do questionário preliminar, direcionando o código à atual fotografia da empresa em qualificação.

Ambas ferramentas deverão ser disponibilizadas em meio digital.

5.2 Questionário Preliminar

O questionário deverá ser configurado em um conjunto de perguntas que estão associadas aos critérios de avaliação da organização, conforme ilustrado no Quadro 2.

O documento será preenchido online e de forma direta, restringindo as respostas a dados de comum conhecimento. O apoio de pessoas chave será importante para proporcionar a divulgação e melhor compreensão do questionário, a fim de garantir o alcance da resposta requerida. O objetivo é inserir todas as informações em uma base de dados comum de forma a preservar a sua integridade e fazer a consistência entre as mesmas, reduzindo o grau de incerteza enquanto na associação de uma criticidade e código ao fornecedor em questão.

Quadro 4 – Novo questionário preliminar.

Título da Seção	Pergunta
Informações Gerais - Empresa	Nome da Empresa, Data de Registro, Número de Identificação (CNPJ, TAX, TIN, VAT – Conforme aplicável), País de Origem, Endereço Comercial, Tipo de Organização (Ltda, S.A., etc), Tipo de Serviço ou Bem Fornecido.
Informações Gerais – Ponto Focal	Nome para contato e cargo, Endereço de Email, Telefone Celular, Nome do Indivíduo que possui procuração da empresa, Endereço de Email e Telefone Celular do referido indivíduo.
Dados Bancários e Financeiros	Dados da Conta para Pagamento, Condições de Pagamento, Balanço Financeiro, declarações de processos legais em aberto.
Recursos Humanos	Quantidade de Funcionários Permanentes, Quantidade de Funcionários Temporários (Outros Contratos), Quantidade de Subcontratados.

Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança	Certificado ISO 9001, Certificado ISO 14001, Certificado ISO 45001, política em Qualidade, em Meio Ambiente, Saúde e Segurança, declarações de infrações em Meio Ambiente, Saúde e Segurança nos últimos 5 anos.
Compliance	Código de Ética

Fonte: A autora

Após resposta do fornecedor ao questionário preliminar este será categorizado conforme descrito em seção anterior.

As respostas obtidas neste questionário, pelos fornecedores deverão alimentar a base de dados única para gerar o código apropriado ao fornecedor, que agora contará com dados sobre a estrutura organizacional da empresa.

Para os fornecedores que forem categorizados como aptos a prosseguir com a qualificação, será exigido o preenchimento de novos questionários, voltados para os parâmetros de maior importância para a organização observada, sendo estes, a análise de risco do produto/ serviço fornecido e respectivamente dos processos, pelo fornecedor.

Os critérios do questionário foram definidos para que possa ser aplicado a toda a cadeia de fornecedores elegíveis, porém e o seu resultado permitirá criar um funil de dados objetivando a definição de metas estimáveis e a melhora dos indicadores dos fornecedores., diminuindo a imprecisão dos critérios atribuídos.

6. Considerações Finais

É possível concluir que o conteúdo disponível sobre o processo de qualificação de fornecedores na indústria de óleo e gás e suas etapas, pode ser mais investigado.

O caso estudado revela que a organização observada não faz um aproveitamento dos dados levantados durante a pré-qualificação e cadastramento, de forma a utilizar toda a potencialidade do seu fornecedor. A proposta de revisão do questionário sugere questionamentos mais focados que possam

ser empregados nos processos seguintes, de forma sistemática. Com a evolução do processo de seleção, o fornecedor necessitará responder outros questionários os quais possibilitarão uma resposta mais aberta, de forma a ampliar a cobertura das informações.

Considera-se que a revisão proposta pode ser aplicada em diversos tipos de empresas. A forma como os critérios serão empregados ao longo da qualificação é que dependerão da estratégia da organização.

A proposta é avaliar fatores qualitativos das empresas fornecedoras identificando os aspectos que diferem aquele fornecedor, permitindo uma avaliação por múltiplos critérios que se relacionem com os indicadores de desempenho exigidos pela organização.

Espera-se que este artigo tenha identificado que até os processos mais desenvolvidos podem ser melhorados, de forma a aperfeiçoar o processo de qualificação, mitigando assim os riscos envolvidos nas atividades offshore.

O trabalho estabeleceu a proposta de um questionário preliminar para início de processo de qualificação de fornecedor, fazendo uso de pesquisa bibliográfica e observação do empenho das estratégias da organização estudada.

7. Referências Bibliográficas

- [1] ILVA, R. C. R. S. da; BRITTO, J. O. *Aglomerado de Empresas Atuantes no Segmento Off-Shore de Macaé: impactos da política de subcontratação da Petrobras na bacia de Campos*. Revista Brasileira de Inovação, Campinas, SP, v. 8, n. 1, p. 121–166, 2009. DOI: 10.20396/rbi.v8i1.8648977. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648977>. Acesso em: 04 jan. 2022.
- [2] PORTER, M. E.; KRAMER, M. K.. *Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of*

- innovation and growth*. Harvard Business Review, v.1, n.1, p.1-17, 2011.
- [3] CHIMA, C. M. (2007). *Supply-Chain Management Issues In The Oil And Gas Industry*. Journal of Business & Economics Research (JBER), 5(6). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i6.2552>.
- [4] MACEDO, Carlos Roberto. *Qualidade, segurança, meio-ambiente e saúde na contratação de serviços: uma visão sobre a estratégia aplicada na transpetro*. 2021. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2021. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/9962>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- [5] ANP. Agência nacional do petróleo, gás natural e biocombustíveis. *Resolução ANP nº 864, de 23 de dezembro 2021 - DOU de 24.12.2021: Regulamento técnico do sistema de gerenciamento da segurança operacional das instalações marítimas de perfuração e produção de petróleo e gás natural*. Rio de Janeiro: ANP, 2007. 40 p. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/anp/resolucao-n-864-2021-estabelece-as-especificacoes-dos-combustiveis-de-referencia-utilizados-nos-ensaios-de-avaliacao-de-consumo-de-combustivel-e-de-emissoes-veiculares-para-a-homologacao-de-veiculos-automotores-novos-e-de-maquinas-agricolas-e-rodoviaras-novas?origin=instituicao>. Acesso em: 06 jan. 2022.
- [6] SOARES, Bruno André Rodrigues. *Estudo da aplicação de uma metodologia multicritério na seleção de fornecedores: método AHP*. 2021. 56 f. Dissertação (Mestrado). Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/21622>. Acesso em: 21 jan. 2022.
- [7] SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P., SIMCHI-LEVY, E. *Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão*. Bookman, 2003.
- [8] FORKMANN, Sebastian; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter; MITREGA, Maciej. *Supplier relationship management capability: a qualification and extension*. Industrial Marketing Management, Volume 57, 2016, Pages 185-200.
- [9] STUART, F. Ian. *Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits*. International Journal of Operations & Production Management, 1993.
- [10] FLEISHER, M., KOHLER R., LAMB, T., BONGIORNI, H. B., TUPPER, N., *Shipbuilding Supply Chain Integration Project*. Ann Arbor: Environmental Research Institute of Michigan, 1999.
- [11] DEBOER, L.; LABRO, E.; MORLACCHI, P. *A Review of methods supporting supplier selection*. European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 7, n. 2, p.75-89, 2001.
- [12] TEIXEIRA, Amanda Cossich; BARBOSA, Danilo Hisano. *Análise do processo de qualificação, avaliação e seleção de fornecedores: estudo de múltiplos casos*. 21 f. TCC (Graduação) - Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Maringá, 2015. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/re_v_prod/article/view/52342/pdf. Acesso em: 19 jan. 2022.
- [13] CLBD (Guyana). *Centre for Local Business Development*. Disponível em: <https://centreguyana.com/>. Acesso em: 16 jan. 2022.
- [14] VISTA, H. A. B.; SHIBAO, F. Y.; OLIVEIRA NETO, G. C.; COSTABILE, L. T.; SHIBUYA, M. K.; VENDRAMETTO, O. (2015) *Social Environmental Assessment in the Oil and Gas Industry Suppliers*. In: Umeda S.,

Nakano M., Mizuyama H., Hibino N., Kiritsis D., von Cieminski G. (eds) Advances in Production Management Systems: Innovative Production Management Towards Sustainable Growth. APMS 2015. IFIP Advances in

Information and Communication Technology, vol 459. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22756-6_79.