



XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

Avanços no desempenho das construções – pesquisa, inovação e capacitação profissional

12, 13 E 14 DE NOVEMBRO DE 2014 | MACEIÓ | AL

RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES E CONSTRUTORAS EM OBRAS DE CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

HASHIZUME, Sandra Haruna (1); PICCHI, Flávio Augusto (2); GRANJA, Ariovaldo Denis (3)

(1) Laboratório de Gerenciamento da Construção (LAGERCON); Departamento de Arquitetura e Construção, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo; Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, e-mail: sandra.haruna@gmail.com, (2) Laboratório de Gerenciamento da Construção (LAGERCON); Departamento de Arquitetura e Construção, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo; Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP; e Diretor Executivo, Lean Institute Brasil, e-mail: fpicchi@lean.org.br, (3) Laboratório de Gerenciamento da Construção (LAGERCON); Departamento de Arquitetura e Construção, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo; Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, e-mail: adgranja@fec.unicamp.br

RESUMO

O aumento da competitividade na construção civil não se resume mais a busca de menores preços apenas pelas árduas negociações com os fornecedores. As parcerias com fornecedores têm se mostrado importantes na busca de melhores custos e aumento na qualidade nos produtos e serviços. Este artigo focou nas obras de Centros de Distribuição, onde pesquisas demonstram ainda existir espaço para melhorias neste mercado, visto que a expectativa para os próximos anos é a construção de aproximadamente 11 milhões de metros quadrados de novas áreas. Neste contexto este artigo buscou identificar oportunidades de melhoria da relação construtora-fornecedor na construção de Centros de Distribuição. Esta análise partiu da comparação das boas práticas encontradas na literatura de autores clássicos de gestão da qualidade e as práticas observadas no estudo de caso. No estudo de caso foram analisadas seis obras localizadas no interior paulista, onde as práticas observadas na contratação dos fornecedores foram comparadas com as melhores práticas classificadas na revisão bibliográfica, sendo sugeridas algumas oportunidades de melhoria no relacionamento fornecedor-construtora, visando o desenvolvimento e fortalecimento destas parcerias, o aumento da competitividade e maior satisfação do cliente. Espera-se que este trabalho possa contribuir com construtoras e fornecedores que estejam buscando desenvolver parcerias e fomentar novos estudos visando à melhoria destas relações.

Palavras-chave: Parceria fornecedor-construtora; Centro de distribuição; Competitividade.

ABSTRACT

Increased competitiveness in civil construction is not limited to get lower prices only by hard negotiations with suppliers. Partnership with suppliers has been important for better costs seek and products and services quality increase. This article focuses on Distribution Centers construction, where research shows there is still room for this market improvement, since the expectation for the coming years is the new construction of approximately 11 million sqm. In this context, this paper identified opportunities to improve the relationship between construction company and supplier in distribution centers construction. This article was based on the comparison of literature best practices found in classical authors of quality management and practices observed in the case study. The case study analyzes six works located near São Paulo city, where the contracting suppliers practices were compared with good practices classified in the literature review, being suggested some opportunities for improvement in supplier-contractor relationship, aimed at developing and strengthening these partnerships, competitiveness increase and greater customer satisfaction. It is expected that this work can contribute to construction companies and suppliers who are looking for partnerships development and foster new relationships studies.

Keywords: Partnership supplier-construction company; Distribution center; Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Souza e Rainho (2013), os relacionamentos entre fornecedores e clientes, dentro de uma abordagem tradicional, são marcados pela visão dos fornecedores como adversários, na qual os mesmos se assemelham a lojas onde os produtos são adquiridos pelo preço menor. Ribeiro et al (2007) também cita que alguns consideram que os fornecedores sempre têm a intenção de auferir o máximo lucro à custa de eventuais descuidos do cliente.

Quanto às construtoras, as que são consideradas competitivas e agressivas no mercado muitas vezes se resumem aquelas cujo departamento de suprimentos consegue contratar pelos menores preços, consequência de árduas negociações com fornecedores.

O aumento da competitividade no mercado tem deixado claro que somente baixos preços não são suficientes. Para Souza e Rainho (2013) o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações.

Segundo Guilherme (2007) a parceria tem como objetivo a diminuição de custos e otimização da eficiência. Visa alcançar benefícios para ambas as partes com cooperação mútua, buscando melhoria no produto a ser desenvolvido com divisão de responsabilidades, ou seja, uma relação ganha-ganha.

Souza e Rainho (2013) reforçam que o fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância àquelas almejadas junto aos seus clientes.

Apesar destes conceitos ressaltando a importância das parcerias com fornecedores não serem novidades e já citados em vários trabalhos de autores clássicos de gestão da qualidade, tais como Ishikawa, Deming, Broecker e outros, em particular na construção civil o desenvolvimento de parcerias, principalmente a longo prazo, focado na obtenção de benefícios mútuos e não unilaterais ainda não é uma realidade recorrente em grande parte das construtoras.

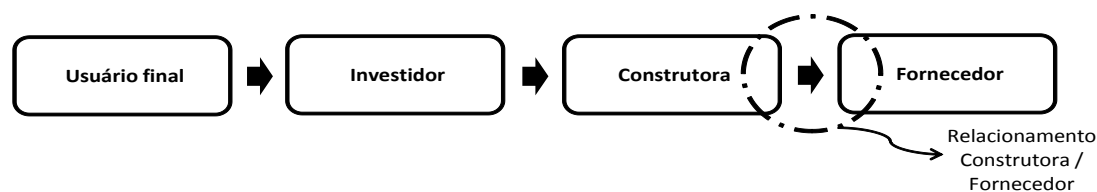
Cox (2009) cita que devido às características da construção civil as relações entre construtora e fornecedor podem ser tanto de curto prazo e nunca se repetirem, quanto de longo prazo com grandes repetições, portanto não existe uma única “melhor prática”. Os compradores devem buscar a melhor estratégia caso a caso, buscando um maior entendimento de todas as condicionantes envolvidas.

Os Centros de Distribuição, também conhecidos apenas como CD's, são muito importantes na logística de distribuição de produtos, representando o elo de ligação entre as fontes de produção e os consumidores.

Pesquisa desenvolvida pela Colliers (2014) aponta que nos últimos anos tem sido observado o crescimento do número de Centros de Distribuição / Condomínios Logísticos e o inventário nacional existente é de 8,59 milhões m² de área construída. Este estudo indica ainda que aproximadamente 11 milhões de m² estão em fase de projeto e poderão entrar no mercado nos próximos 5 anos, desta forma, estudos no sentido de melhorar a performance do produto, principalmente através do aumento da qualidade e redução de custos e prazos ainda tem muito espaço para aplicação.

Para estes empreendimentos de Centros de Distribuição, usualmente, encontram-se envolvidos os agentes representados na Figura 1. Apesar dos outros agentes envolvidos, este artigo abordará somente o relacionamento entre Construtora e Fornecedores.

Figura 1 – Agentes envolvidos: empreendimento de Centro de Distribuição



Fonte: Próprio autor

2 OBJETIVOS E MÉTODOS

O objetivo deste trabalho é identificar oportunidades de melhoria da relação construtora–fornecedor na construção de Centros de Distribuição, a partir de boas práticas citadas na literatura de autores clássicos de gestão da qualidade versus as características deste relacionamento observadas em um estudo de caso.

Serão identificados, através da pesquisa bibliográfica, os principais conceitos de parcerias entre fornecedores e clientes encontrados em bibliografia clássica de gestão da qualidade nacional e internacional. Estes principais conceitos serão comparados com o retrato encontrado no estudo de caso. Para a obtenção dos dados deste estudo de caso, foram analisados os históricos de orçamentos e fornecedores contratados, bem como realizada entrevista com o gerente do departamento de suprimentos, considerando as principais boas práticas de relacionamento com fornecedores.

Este trabalho se limita a comparar as práticas observadas no estudo de caso, com as recomendações provenientes dos autores clássicos e tradicionais de gestão da qualidade voltados originalmente para a manufatura.

O estudo de caso foi baseado em algumas obras de Centro de Distribuição de uma empresa de engenharia com mais dez anos de existência e presença em diversos segmentos de mercado, com destaque para os segmentos Industrial, Comercial e Logístico, que no seu portfólio, conta com aproximadamente 550.000 m² de área construída somente no ano de 2012.

Espera-se que este trabalho possa auxiliar empresas e fornecedores que estejam buscando desenvolver reais parcerias, com mútua colaboração, conseqüente aumento da competitividade e maior satisfação do cliente.

3 CONCEITOS DE PARCERIAS COM FORNECEDORES A PARTIR DE AUTORES CLÁSSICOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A importância do desenvolvimento de parcerias sólidas com fornecedores como ferramenta para a busca de menores custos, sem comprometer a qualidade, tem sido citada por alguns autores ao longo dos anos.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, especificamente de autores clássicos de gestão da qualidade, sobre as melhores práticas para o desenvolvimento de parceria com fornecedores, sendo apresentado no Quadro 1 um resumo das principais sugestões. O agrupamento das melhores práticas apresentado a seguir será utilizado como referência no estudo de caso:

1. Selecionar e qualificar os fornecedores considerando, além do nível de qualidade do processo, a gestão e administração da empresa;

2. Contratar fornecedores por outros critérios além de preço, com mais compras estratégicas e menos cotações;
3. Mudar o enfoque no custo inicial mais baixo para custo global mais baixo;
4. Desenvolver uma relação de longo prazo com os fornecedores e colaboração mútua;
5. Ter claro entre as partes como será o sistema de avaliação dos fornecedores;
6. Considerar na contratação o benefício final do consumidor, agregando valor ao cliente final;
7. Colaborar com o fornecedor para o entendimento do escopo e condições da contratação

Quadro 1 – Resumo das melhores práticas para o desenvolvimento de parcerias com fornecedores

Proposta de grupos de boas práticas		DEMING (1990)	ISHIKAWA (1986)	BROEKER (1989)	JURAN (1986) E FEIGENBAUM (1961)	FNQ/MEG (2009)
1	Qualificação de Fornecedor		-Selecionar fornecedores -Considerar qualidade do processo, gestão e administração	-Selecionar fornecedores capazes		-Identificar potenciais fornecedores e parceiros -Qualificação e seleção
2	Crítérios além do preço	-Considerar qualidade e serviço -Não escolher apenas pelo critério preço -Eliminar simples concorrência de preços	-Contratos com condições plausíveis: qualidade, quantidade, preço, cronograma e condições de pagamento			
3	Enfoque custo global	-Enfoque no custo global mais baixo		-Oportunidade para melhorar qualidade e reduzir custo		-Estimular a melhoria e inovação nos processos e produtos
4	Relações de longo prazo	-Relação de longo prazo	-Confiança e colaboração mútua - Desenvolvimento mútuo e cumprimento das responsabilidades -Respeitar mútua independência -Política de coexistência	-Benefício mútuo - Relacionamento baseado na confiança	-Conexão total entre fornecedores e clientes (Feigenbaum)	-Potencializar competências complementares de cada um -Atuação conjunta buscando benefícios mútuos -Fornecimento no longo prazo -Promover desenvolvimento sustentável

			-Manter operações harmoniosas			
5	Avaliação de fornecedores		-Ambos responsáveis pelo controle da qualidade -Metodologia de avaliação deve ser clara -Estar claro os meios para sanar possíveis problemas	-Conformação da qualidade -Sistema de avaliação -Correção de cada não conformidade		-Melhorar desempenho
6	Agregar valor ao cliente		-Benefício final do consumidor	-Melhorar qualidade e reduzir custo		-Agregar valor ao negócio
7	Definição escopo		-Clara compreensão do escopo	-Estabelecer claramente necessidades	-Estabelecer especificações (Juran)	-Assegurar o atendimento aos requisitos

Fonte: Próprio autor

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização das obras estudadas

Foram analisadas seis obras executadas entre os anos de 2012 e 2013, localizadas no interior paulista, em um raio máximo de 100 km da cidade de São Paulo.

Os empreendimentos possuíam área total construída entre 35.000 m² e 150.000 m², sendo na maioria composta por condomínios logísticos com até 5 centros de distribuição. Em todos os casos estudados, além do centro de distribuição, os empreendimentos contavam com portaria, edificações de apoio (vestiários, cozinha, refeitório, áreas administrativas, apoio ao caminhoneiro) e área de utilidades (cabine de entrada, casa de bombas, subestação). As áreas externas eram compostas por estacionamentos de veículos leves, carretas, circulação de carretas e pátio de manobras.

4.2 Composição de custos

Neste estudo optou-se por analisar os fornecedores referentes apenas aos custos diretos. Apesar da tipologia das obras serem similares, os custos indiretos variaram bastante entre os empreendimentos. Como custos indiretos foram considerados: canteiro de obras, instalações provisórias, equipe técnica e administrativa da obra, segurança do trabalho, equipamentos, escritório central, etc. Esta variação é reflexo das diferentes condições de cada empreendimento, tais como prazo, localização da obra, infraestrutura local, tipo de contrato e demandas específicas do cliente.

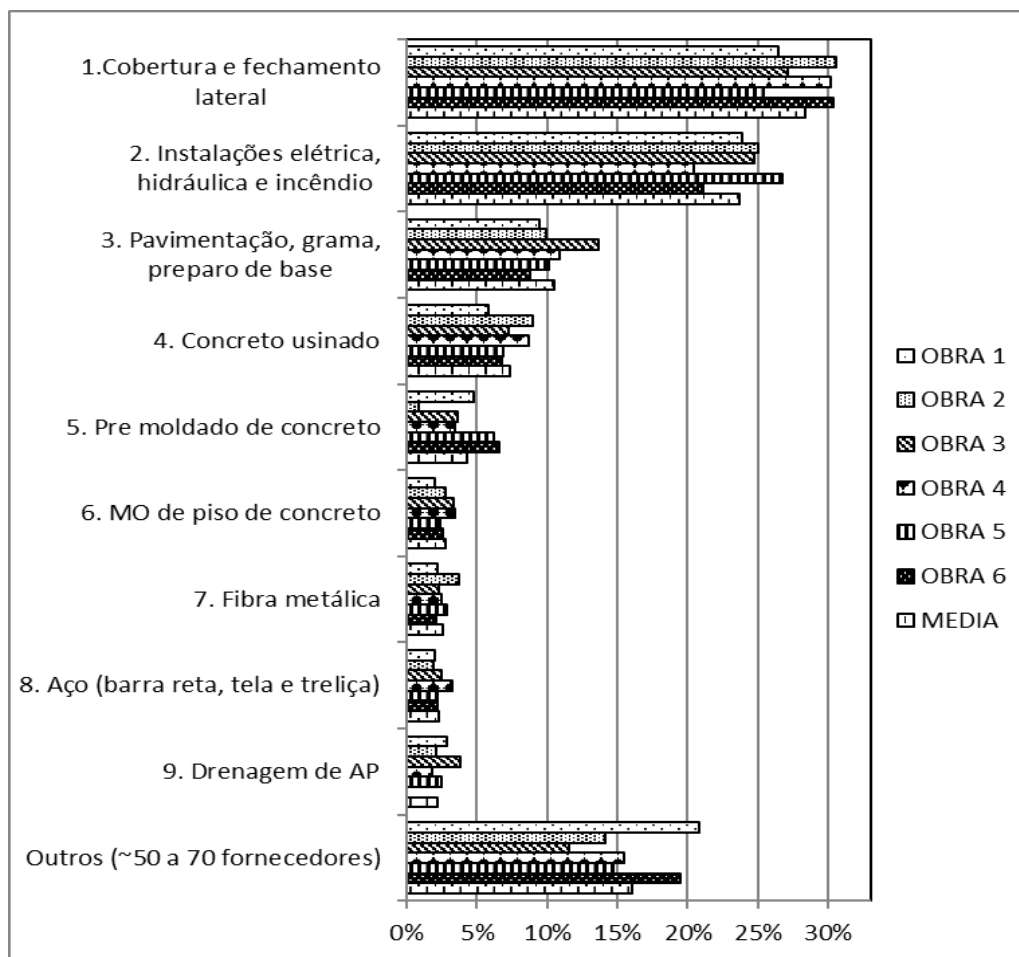
Para todos os empreendimentos, os custos diretos foram analisados e os insumos/serviços agrupados por pacotes de fornecedores.

O número de fornecedores contratados em cada obra analisada girou em torno de 60 a 80, sendo que a distribuição com o peso dos valores contratados em relação ao total do custo direto pode ser observada na Figura 2.

Na Obra 6, o serviço de drenagem de águas pluviais foi contratado e executado diretamente pelo cliente, portanto não foi considerado neste estudo.

Pode-se observar na Figura 2 que nas obras estudadas, entre 80% a 88% do total dos custos diretos estão concentrados em cerca de nove grandes fornecedores. Desta forma, para este trabalho, a análise das práticas para a contratação de fornecedores foi direcionada para estes fornecedores que, em termos de custos são os mais relevantes.

Figura 2 - Distribuição dos custos por grandes fornecimentos



Fonte: Próprio autor

Os pacotes negociados e contratados contemplavam os seguintes escopos:

1. Cobertura e fechamento lateral: fornecimento e instalação de estrutura metálica, telhas, iluminação zenital, ventilação natural, arremates e calhas tanto da cobertura quanto do fechamento lateral na fachada das edificações;
2. Instalações elétrica, hidráulica e combate à incêndio: fornecimento e instalação de todas as instalações prediais, incluindo entrada de energia, transformador, gerador, bombas de incêndio e água fria, luminárias, sistema de hidrantes e sprinkler;
3. Pavimentação, grama, preparo de bases: execução de toda a pavimentação externa (circulação, estacionamentos de carretas e veículos leves), guias, sarjetas, sarjetões, calçadas, plantação de grama, abertura de caixa e base em brita graduada para os pisos e pavimentações de concreto (pátio de docas e piso interno do CD);
4. Concreto usinado: fornecimento de concreto usinado para fundações profundas e rasas, pisos de concreto, pavimentações de concreto e capeamento de lajes. Não estando incluso neste pacote a mão de obra de aplicação deste insumo;

5. Estrutura pré-moldada de concreto: fornecimento e montagem de pilares, vigas e lajes pré-moldadas;
6. Execução de Piso de concreto: mão de obra de concretagem do piso de concreto e execução de juntas de piso, incluindo preenchimento de juntas e posicionamento de armaduras;
7. Fibra metálica para piso de concreto: fornecimento, sem aplicação;
8. Aço (barras retas, tela e treliça): fornecimento de aço cortado e dobrado, sem montagem;
9. Drenagem de águas pluviais: fornecimento e execução de tubos de concreto, canaletas, bocas de lobo e leão, caixas de passagem, incluindo aberturas de valas, reaterro e bases.

4.3 Estratégia de suprimentos da empresa e Propostas de possíveis melhorias

Para as seis obras estudadas foram relacionados os fornecedores contratados, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fornecedores contratados x Obra

Pacote de fornecimento	Obra 1	Obra 2	Obra 3	Obra 4	Obra 5	Obra 6	Nº forn
1.Cobertura e fechamento lateral	A	B	A	A	C	A	3
2.Instalações elétrica, hidráulica e incêndio	D	E	F,G	F,G	D	D	4
3.Pavimentação, grama, preparo de base	H	H	H	H	H	H	1
4.Concreto usinado	I	J	J	J	K	K	3
5.Pre moldado de concreto	L	L	M	M	L	L	2
6.MO de piso de concreto	N	N	O	O	O	O	2
7.Fibra metálica	P	Q	R	R	Q	Q	3
8.Aço (barra reta, tela e treliça)	S	S	S	S	S	S	1
9.Drenagem de AP	H	H	H	H	H		1

Fonte: Próprio autor

Foram analisadas as práticas de contratação de fornecedores para estas obras e comparadas com as melhores práticas referenciadas no Quadro 1. Com base nesta observação, sugerem-se algumas adequações no relacionamento com os fornecedores. O Quadro 3 apresenta um resumo das práticas observadas neste estudo de caso, bem como essas sugestões de oportunidades de melhorias.

Quadro 3 – Práticas observadas e Oportunidades de melhoria

Grupos de Boas Práticas	Práticas observadas no estudo de caso	Oportunidades de melhoria
1-Qualificação de Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui procedimentos formalizados para selecionar e qualificar fornecedores • Avaliação financeira dos fornecedores (processos judiciais, restrição fiscal/financeira) • Não realizada qualificação técnica, 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar e selecionar as possíveis fontes de suprimentos de forma a avaliar não somente o nível de qualidade do processo, mas também a gestão e a administração do fornecedor

	<p>visita a fábricas e obras executadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizada entrevistas com fornecedores de instalações elétrica, hidráulica e combate à incêndio para conhecimento dos fornecedores (prática não padronizada) 	
2-Critérios além do preço	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor B (obra 2): preferência de contratação devido ao trabalho prévio antes da contratação da construtora • Fornecedor A (obras 1, 3 e 4) negociou obra diretamente com o cliente • Fornecedor A (obra 6) melhor solução para entrega faseada e prazo reduzido • Obras 3 e 4, mesmo empreendimento com fases distintas e simultâneas. Contratação dos fornecedores de instalações F e G devido ao grande volume de serviço com prazos reduzidos • Fornecedores N, O, P, Q, R – contratados pelo menor preço (MO de piso e fibra metálica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a simples concorrência de preços • Ampliar as compras estratégicas
3-Enfoque custo global	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços como cobertura, instalações, pavimentação, drenagem de AP e pré-moldado, são avaliados capacidade de fornecimento, atendimento ao prazo, garantias e assistência técnica • Fornecedor único para os serviços de pavimentação e drenagem de AP – evitar retrabalhos e interferências • Aço e fibra – contratação pelo menor custo • Concreto usinado menor custo porém analisa-se a confiabilidade de fornecimento em quantidade e prazo necessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a análise do custo global considerando também custos logísticos, análise de riscos, custos de operação, manutenção, etc. • Estimular a melhoria e inovação nos processos e produtos • Buscar oportunidade para melhorar qualidade e reduzir custo
4-Relações de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor H contratação recorrente em todas as obras (pavimentação e drenagem de AP). Fornecedor que atua nas fases preliminares, com análise de projetos e soluções técnicas • Fornecedor S – negociação corporativa para todas as obras, porém sem acordo de exclusividade • Instalações elétrica, hidráulica e combate à incêndio: quatro fornecedores diferentes, porém a construtora tem buscado a fidelização de todos (rodízio de contratações com base no porte e simultaneidade das obras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencializar competências complementares de cada um • Fortalecer e ampliar o relacionamento baseado na confiança • Melhorar a atuação conjunta buscando benefícios mútuos
5-Avaliação de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de metálica: serviços avaliados por consultor específico (avaliação da qualidade da montagem das peças) • Todas as obras possuem um engenheiro de instalações da construtora responsável pelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma metodologia de avaliação clara (não subjetiva) • Criar um sistema de correção de cada não conformidade

	acompanhamento e recebimento dos serviços <ul style="list-style-type: none"> • Concreto e aço: avaliação apenas do material através de controle tecnológico, não sendo avaliado o serviço de fornecimento • A empresa não possui um sistema de avaliação de fornecedores (acarreta em avaliações subjetivas) 	
6-Agregar valor ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Contratações de acordo com os projetos • Fornecedor A (obra 6) contratado por necessidade da entrada antecipada do usuário final 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar com mais ênfase a busca pela melhoria da qualidade e redução de custos • Buscar agregar valor ao negócio, com benefício do usuário final
7-Definição escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist e reunião técnica/comercial repassando o escopo, condições de pagamento, prazos, sequencia executiva, segurança do trabalho, etc., para a contratação dos pacotes 1, 2, 3 e 9 • Para insumos – detalhado nos pedidos • MO de piso – não evidenciado checklist 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a utilização do checklist também para a contratação dos insumos e demais serviços • Através da avaliação dos fornecedores confirmar se o uso do checklist tem trazido resultados efetivos

Fonte: Próprio autor

Acredita-se que a avaliação durante e pós fornecimento poderá trazer informações importantes para a melhoria do relacionamento com os fornecedores, tais como se o escopo tem sido bem definido, se a estratégia de contratar pelo custo global mais baixo tem sido alcançada e principalmente quais fornecedores podem desenvolver um relacionamento de longo prazo com a construtora.

5 CONCLUSÃO

No comparativo de custos do estudo de caso, para a tipologia de obra de Centros de Distribuição, pôde-se observar uma tendência de distribuição de custos dos grandes pacotes de fornecimento semelhantes entre as obras. Essa constância dos mais relevantes pacotes de fornecimento potencializa a adoção de procedimentos para o desenvolvimento de parcerias com os fornecedores.

O Quadro 3 resume algumas sugestões para melhoria do relacionamento entre construtora e fornecedor, com base nas sugestões dos autores clássicos de gestão da qualidade.

Pôde-se observar que algumas práticas, tais como utilização de checklist para os contratos de metálica e a análise do custo global na contratação do fornecedor H estão sendo utilizadas. Percebe-se que a contratação dos pacotes de pavimentação e drenagem de AP já converge para a parceria com fornecedor único (fornecedor H), podendo evoluir para a formalização desta parceria, o que poderia trazer mais benefícios, como por exemplo, investimento por parte do fornecedor em equipamentos, desenvolvimento de novas soluções, etc. e consequente reduções de custos. Estes dois pacotes juntos respondem por aproximadamente 12% a 13% do total dos custos diretos e a construtora tem como prática a contratação de um mesmo fornecedor para ambos os serviços, esta prática visa evitar interferências e retrabalhos, por serem serviços interdependentes.

Acredita-se que outra oportunidade de melhoria poderá ser obtida com a implementação de um sistema de avaliação de fornecedores, durante e após fornecimento. A falta desta

prática tem acarretado em avaliações subjetivas, tanto positivas quanto negativas, muitas vezes distorcidas, por não refletir as reais condições do fornecimento. Através desta avaliação poderá ser verificada se a utilização do checklist, como forma de esclarecer o escopo de fornecimento, tem sido efetiva ou se serão necessários ajustes. Também poderão ser analisados se os custos globais realizados ficaram dentro das expectativas durante a contratação e se parcerias futuras tendem a serem promissoras.

Espera-se que este trabalho possa auxiliar empresas e fornecedores que estejam buscando desenvolver reais parcerias, com mútua colaboração, conseqüente aumento da competitividade e maior satisfação do cliente.

Para trabalhos futuros, sugere-se a análise de mais estudos de caso à luz de outros referências, como os de relacionamento entre clientes e fornecedores na indústria da construção civil.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo nº 2014/16362-1, pelo apoio na divulgação da pesquisa.

REFERÊNCIAS

COLLIERS INTERNATIONAL DO BRASIL. **Brasil market report logístico: relatório de mercado de condomínios logísticos classe A**. 1º trimestre 2014.

COX, A. Strategic Management of Construction Procurement. In: O'BRIEN, W. J., et al. **Construction Supply Chain Management Handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2009. Cap.12, p. 1-22.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de Francis Henrik Aubert; Maria Esmene Comenale; Áurea Consenza Dal Bó. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Crítérios de Excelência 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

GUILHERME, K.C.J. **Parcerias entre construtoras e fornecedores de materiais e componentes**. 2007. Monografia (MBA em Tecnologia e gestão na produção de edifícios) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality Control: Estratégia e administração da qualidade**. Tradução de Mário Mishimura. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

MARTINS, M.F. **Qualificação e desenvolvimento de fornecedores e o aprimoramento da qualidade industrial. Conceitos e estudo de casos**. 1993. Dissertação (Mestrado da EAESP/FGV, Área de concentração: Administração da Produção e Sistema de Informação) – EAESP/FGV, São Paulo, 1993.

RIBEIRO, M.C. et al. **Comakership: uma parceria entre fornecedor-cliente**. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC28955683839.pdf>>. Acesso em 19 set. 2013.

SOUZA, E.M.; RAINHO, M.J. Parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. **Pós em Revista**, e.7, 2013. Disponível em <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e7-ad12-parcerias-entre-fornecedor-cliente-na-cadeia-de-suprimentos-como-fonte-de-competitividade/>>. Acesso em 29 ago 2013.