



SIBRAGEC ELAGEC 2015

São Carlos / SP - Brasil - 7 a 9 de outubro

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE EMPREITADA E O SEU IMPACTO EM OBRAS DE EDIFICAÇÃO.

DUCA, Adriana Guimarães (1); ANDERY, Paulo Roberto Pereira (2)

(1) e-mail: adrianagduca@yahoo.com.br (2) e-mail: paulo@demc.ufmg.br, Universidade Federal de Minas Gerais, (31) 8603-2523.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a realização de um estudo exploratório sobre o processo de contratação de serviços de empreitada na construção civil e o seu devido impacto na gestão de um empreendimento habitacional. O foco do trabalho consiste no estabelecimento de características gerais para um processo de gestão de contratos, assim como o desempenho financeiro atrelado a ele, e um estudo exploratório da prática deste processo em uma construtora de grande porte. A literatura aponta uma tendência do mercado em substituir os trabalhadores próprios por mão de obra empreitada devido à facilidade de desmobilização dos mesmos em situações de crise financeira. E ainda, que o aumento da subempreitada trouxe dificuldades à gestão do empreendimento pelo fluxo de informações inadequado entre construtora e fornecedor. Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizada a metodologia de estudo de caso múltiplo para a análise em três obras habitacionais de uma construtora. Os dados sobre o processo geral de contratação, de gestão e as particularidades que impactam no resultado financeiro de cada obra foram obtidos por entrevistas semiestruturadas, observação direta da rotina de trabalho e análise de relatórios da empresa. Observou-se que o processo de aquisição na empresa estudada possui os princípios básicos listados pelo PMBOK, entretanto, existem sugestões que não são seguidas pela construtora que impactam no resultado da obra. Com as análises de cada obra demonstrou-se a importância de um gerenciamento de contratos completo, no qual o gestor tenha o domínio total de todas as informações sobre o contrato e sobre a execução do mesmo. Dessa forma é possível impedir ou mitigar impactos negativos no resultado financeiro da obra, e até mesmo apontar impactos positivos não esperados.

ABSTRACT

This paper aims to carry out an exploratory study on the process of hiring contracts services in the civil construction industry and its impact in the management of a housing project. The focus of the work is to establish general characteristics for a contract management process as well as the financial performance related to it, and an exploratory study of this practice in a major construction company. Literature points a market trend in replacing the workers for contract labor due to the ease of demobilization of the last during a financial crisis. It also points that the increase in subcontracting works creates management issues due to improper information flow between construction company and contractor. In the research development, a multiple

case study was conducted for the analysis of three housing works of a construction company. Data on the overall process of hiring, management and characteristics that impact the financial results of each work were obtained by semi-structured interviews, direct observation of work routine and analysis of company reports. It was noticed that the procurement process in the studied company follows the basic principles approached by the PMBOK. However, there are some suggestions not followed by the construction company which impact the financial result of the work. From the analysis of each construction work, the importance of a complete contract management was demonstrated, in which the manager has total control of all the information about the contract and its execution. Therefore you can prevent or mitigate negative impacts on the financial results of the construction work, and even point out unexpected positive impacts.

1 INTRODUÇÃO

Segundo MONTAÑO (1999) e CHIANG (2009) a tendência do mercado em reduzir o número de trabalhadores próprios e trabalhar com mão de obra fornecida por pequenas e microempresas subempreiteiras pode ser explicada pela facilidade em demitir os funcionários em situações de crise financeira.

A transição entre mão de obra própria e terceirização gerou inicialmente muitos problemas, uma vez que as construtoras não possuíam um modelo de gestão para integração de parceiros, não havia política para desenvolvimento de fornecedores e desconheciam as consequências de contratações de empresas que não se recolhiam os impostos de forma adequada (CHOMA, 2007).

Apesar da frequente prática de subempreitada (CHAU, 1995), os critérios adotados para a escolha do fornecedor ainda não são bem definidos. O processo de seleção ainda é muito falho pois, geralmente a escolha do subempreiteiro é baseada na análise entre o preço da proposta e o valor previsto em orçamento (BRANCO apud SERRA, 2003), ou seja, com frequência utiliza-se o critério do menor preço sem outros parâmetros que permitam estabelecer critérios de seleção.

A necessidade de contratação de subempreiteiros na construção civil, transferindo atividades fins caracterizadas pelas etapas do processo produtivo, ainda demanda uma série de explicações (BRANDLI, 1999; ENSHASSI, 2008).

A adoção de ferramentas para a gestão de contratos de serviços é de extrema importância, pois quando geridos de forma eficaz, os subcontratados podem levar seu contratantes a um bom posicionamento no mercado (CHIANG, 2009; LIN, 2003). Atualmente há uma deficiência neste sentido, uma vez que muitas vezes são utilizadas ferramentas inadequadas para o objetivo proposto, falta conhecimento para estruturação e aplicação de um processo gerencial e falta comunicação entre os responsáveis em todo o ciclo da contratação (OLIVEIRA, 2009; SERRA, 2003; CHUNG, 2006).

No contexto brevemente delineado acima, o objetivo geral desta pesquisa é realizar um estudo exploratório sobre o processo de contratação de serviços de empreitada na construção civil e o seu devido impacto na gestão de um empreendimento habitacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A contratação de um empreiteiro pode ser entendida como a aquisição de um serviço necessário para realizar o trabalho com um esforço externo à equipe envolvida

(OLIVEIRA, 2009; ENAP, 2014) e necessita de um gerenciamento devido à dificuldade de realização do projeto dentro dos objetivos pré-definidos de prazo, custo, risco e qualidade (OLIVEIRA, 2009). E ainda, a falta de subempreiteiros qualificados e os problemas de comunicação entre contratante e contratada devido à falta de confiança entre os mesmos acentuam as dificuldades e prejuízos inerentes ao processo de contratação (SERRA, 2001), tais como:

- custos com negociação e coordenação de cada contrato (BRANDLI, 1998; SHIMIZU; CARDOSO, 2002);
- riscos associados à inadequação do contrato entre as partes (SERRA, 2001);
- complexidade de gerenciar atores com objetivos distintos (SERRA, 2001; SHIMIZU; CARDOSO, 2002);
- fragmentação do processo de contratação (MATURANA; ALARCON; VRSALOVIC, 2004);
- necessidade de realizar treinamento a cada novo subempreiteiro contratado (SERRA, 2001; OHNUMA, 2003);
- falta de integração entre diferentes equipes que trabalham em um mesmo momento da obra (SERRA, 2001; SHIMIZU; CARDOSO, 2002).

O gerenciamento de aquisições segundo tratado pelo capítulo 12 do PMBOK (2012) é dividido da seguinte forma:

- 12.1 - Planejar as aquisições: etapa em que se determinam os serviços a serem subempreitados, em qual momento, vantagens e desvantagens, definição de escopo, elaboração do documento com a descrição do serviço a ser contratado, levantamento de quantidades, decisão da modalidade de contratação, preparação de editais (CHOMA, 2007; OLIVEIRA, 2009);
- 12.2 - Conduzir as aquisições: etapa de verificação do cadastro de empreiteiros, encaminhamento de especificações, recebimento de propostas, negociação do contrato (CHOMA, 2007; OLIVEIRA, 2009);
- 12.3 – Administrar as aquisições: etapa de execução da obra e acompanhamento do planejamento prévio (CHOMA, 2007; OLIVEIRA, 2009), monitorando o desempenho do contrato;
- 12.4 – Encerrar as aquisições: aceite final do projeto com anotações de lições aprendidas e feedback para novas contratações (CHOMA, 2007; OLIVEIRA, 2009).

Com o gerenciamento do ciclo de vida do processo de aquisição e uma redação cuidadosa dos termos e condições das aquisições, alguns riscos do projeto podem ser evitados ou mitigados (PMI, 2012), como por exemplo, o insucesso da subempreitada apontado por SERRA (2001) como proveniente da escolha do fornecedor feita com base apenas no menor preço da concorrência, ou ainda, devido à modalidade de contrato inadequada que foi celebrada.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos foi adotada uma metodologia de trabalho com uma etapa de revisão bibliográfica a cerca do assunto, a qual é imprescindível para fornecer subsídios para os questionamentos e indagações ao decorrer da pesquisa, e uma etapa de estudo de caso realizado no âmbito de uma empresa construtora, envolvendo as formas de contratação de serviços, como indicado nos objetivos e detalhado na sequência. A metodologia escolhida foi considerada adequada ao proposto por se tratar de um estudo

exploratório no qual um fenômeno será analisado sem a intervenção do pesquisador no mesmo. Para a realização do estudo de caso foram selecionadas obras com diferentes produtos do portfólio da empresa, o que caracteriza um estudo de caso múltiplo por se tratar de casos independentes, ainda que na mesma empresa.

O fluxograma da figura 1 apresenta de forma gráfica a sequência das atividades e instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

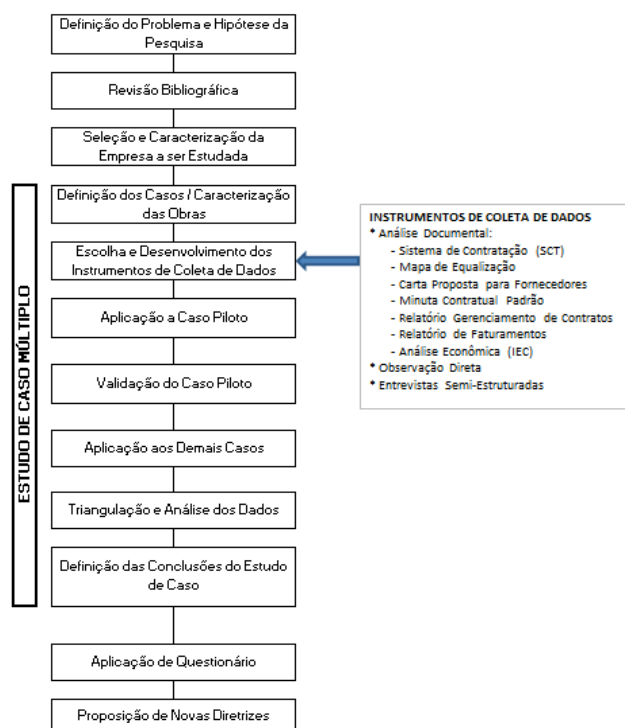


Figura 1- Fluxograma da Pesquisa
(Fonte: Elaborado pela autora)

Com o estudo de caso buscou-se caracterizar o processo de contratação de serviços de terceiros em uma empresa construtora sediada na cidade de Belo Horizonte, assim como os problemas que podem decorrer de uma ausência ou má gestão destes contratos. O estudo foi realizado considerando os contratos de empreitada de três diferentes obras da empresa escolhida.

A empresa estudada é uma construtora e incorporadora com 33 anos de atuação na indústria da construção civil. A construtora possui em seu portfólio edificações comerciais e residenciais desde o alto padrão até o popular, entretanto, o principal destaque da companhia são os empreendimentos populares, segmento no qual a empresa se consolidou como um dos maiores nomes no ramo. Embora seja opção da empresa trabalhar com mão de obra própria, algumas atividades que escapam ao domínio da construtora, tais como pintura, instalações, esquadrias de alumínio, revestimento em gesso e cerâmico, são geralmente subempreitadas.

A fim de se validar o modelo do estudo de caso proposto foi realizada uma aplicação a um caso piloto para ajustar eventuais pontos fracos na estrutura do trabalho antes de prosseguir com o mesmo. O caso piloto foi aplicado e após a confirmação do atendimento ao objetivo proposto, isto é, validação do caso piloto, passou-se a aplicação aos demais casos selecionados. Após a condução do estudo de caso foi elaborada uma etapa de triangulação e análise de dados a fim de confrontar as análises obtidas para cada obra e cruzar as conclusões obtidas em prol de um resultado único.

O Quadro 1 resume as principais ferramentas que foram utilizadas para a coleta de dados com suas devidas explicações e os dados que obtidos em cada uma.

Quadro 1 - Ferramentas a Serem Utilizadas e Respective Dados Desejados

Ferramentas	O que é?	Informações Desejadas
Sistema de Contratação (SCT)	Sistema via web através do qual as solicitações para contratação são realizadas.	Caracterização das solicitações: quantitativos e especificações.
Mapa de Equalização	Mapa para Comparação das Propostas dos Fornecedores (Preço, Condições de Pagamento).	Caracterização da escolha do fornecedor.
Carta Proposta para Fornecedores	Carta com especificações a respeito do serviço a ser contratado.	Caracterização do processo de contratação.
Minuta Contratual Padrão	Termos Legais de um Contrato.	Direitos e Deveres das partes envolvidas.
Relatório de Gerenciamento de Contratos	Relatório que compila todas as informações a respeito de cada contrato, como comparação entre valor orçado e valor contratado, percentual já faturado, total faturado como medição, total faturado como materiais comprados em nome da construtora para uso do fornecedor (faturamento direto), possíveis adiantamentos.	Acompanhamento financeiro das medições realizadas ao fornecedor.
Relatório de Faturamentos	Relatório retirado do ERP da empresa que indica todas as despesas faturadas relacionadas a cada contrato.	Acompanhamento financeiro dos totais faturados em cada contrato (medição, recolhimento de impostos, materiais faturados diretamente em nome da construtora).
Análise Econômica (IEC)	Comparação entre o custo previsto e o realizado para a execução de cada tarefa listada no plano de contas.	Análise financeira da atividade executada ao comparar o previsto com o realizado.

Fonte: Elaborado pela Autora

Para a caracterização do processo de contratação de empreiteiros na empresa em questão foram realizadas análises do Sistema de Contratação (SCT), no qual são feitos os pedidos, das Cartas Convites enviadas para fornecedores como start da concorrência e dos Mapas de Equalização de Propostas, além de entrevistas semiestruturadas com os envolvidos no processo. As minutas contratuais padrões foram estudadas e o banco de dados de contratos de cada obra selecionada exportado do sistema integrado da empresa para tabulação das informações.

Para a análise entre o resultado financeiro de cada item do plano de contas e a gestão de contratos por obra foi utilizado o relatório extraído do sistema integrado da empresa que relaciona todos os processos de pagamento vinculados a cada contrato (Relatório de Faturamentos), a planilha que compila todas as informações de cada contrato (Gerenciamento de Contratos) e o arquivo utilizado para se obter o índice econômico da obra (IEC).

4 RESULTADOS PARCIAIS DA PESQUISA

Em geral, observa-se que todo o processo de aquisição desenvolvido pela empresa estudada possui os princípios básicos listados pela principal referência deste trabalho, o PMBOK, como pode ser visto através do Quadro 2. Entretanto, em todas as etapas há alguma sugestão que não é seguida e que implica em impactos para o resultado da obra.

Conforme observado no cotidiano da empresa, a construtora não utiliza qualquer formulário para avaliação de qualificação de fornecedores potenciais, o que também é recomendado por SERRA (2002) e inexistente um critério para a seleção dos mesmos, sendo assim todos os fornecedores de conhecimento do comprador recebem cartas convites para participação da concorrência de forma indiscriminada. Esta situação poderia ser contornada se ao receber as propostas houvesse por parte do comprador uma separação entre partes técnica e comercial a fim de analisar separadamente a competência do fornecedor.

Quadro 2 - Comparativo Princípios PMBOK x Realidade Empresa

		PMBOK	EMPRESA
Planejar as Aquisições	Equipe existente x Equipe necessária = Necessidade de contratação	ok	ok
	Justificativa e Requisitos Necessários ao Projeto	ok	ok
	Determinação do Orçamento	ok	ok
	Gerenciamento de Fatores Externos a Empresa	ok	-
	Procedimento Organizacional para o Processo	ok	ok
	Avaliação de Qualificação dos Fornecedores Potenciais	ok	-
	Formulário Padrão para Solicitação de Propostas	ok	ok
Conduzir as Aquisições	Critérios para seleção de fornecedores	ok	-
	Reunião com todos os Fornecedores para Esclarecimento de Dúvidas	ok	-
	Separação entre Partes Técnicas e Comercial das Propostas	ok	-
	Análise de Propostas	ok	ok
	Negociação	ok	ok
Administrar as Aquisições	Avaliação de Competência do Fornecedor	ok	-
	Recolhimento de Documentação do Empreiteiro	ok	ok
	Acompanhamento Mensal das Atividades Realizadas	ok	ok
	Controle de Alterações Contratuais	ok	ok
Encerrar as Aquisições	Comprovantes Pagamento Obrigações Trabalhistas	ok	ok
	Encerramento de Pendências	ok	ok
	Documento Formal com a Finalização do Contrato	ok	ok
	Documento com Lições Aprendidas	ok	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O que ocorre na empresa estudada e é recorrente em muitas outras, conforme sugerido pela literatura, é que o critério de seleção do vencedor da concorrência se baseia apenas na análise de preço. Este fato aliado à falta de um critério de seleção que avalie a competência do fornecedor facilita a execução de serviços por empreiteiros inadequados, o que pode resultar em problemas futuros.

Pela observação direta da rotina de trabalho, pode-se concluir que na fase de Administração das Aquisições também não é realizada uma avaliação formal de competência do fornecedor, fato observado também na pesquisa de CHUNG (2006) e, portanto, os problemas ocorridos com o empreiteiro durante a execução dos serviços não são registrados. O mesmo ocorre para o Encerramento das Aquisições no qual não existe qualquer ferramenta que permita o registro das lições aprendidas para servir de referência em contratações futuras. Sendo assim, a aprendizagem com cada contratação fica apenas na memória de cada gestor e comprador envolvido no processo e se perde a cada vez que um funcionário se desliga da empresa.

A partir do estudo realizado concluiu-se que os serviços contratados com maior relevância são pintura, instalações, esquadrias de alumínio, revestimento cerâmico, revestimento em gesso, forma, ar condicionado e drywall, atividades compatíveis com o apresentado em estudos já citados no texto. Foi constatado que, apesar de possuir um peso financeiro significativo, a empresa não está apta a desenvolver estas atividades com sua mão de obra própria, isto, pois os serviços exigem equipes altamente especializadas para executar a tarefa com a qualidade exigida e no prazo necessário.

As contratações de empreiteiros na empresa foram relacionadas com quatro diferentes tipos de minutas contratuais: preço unitário, preço global sem fornecimento de material, com fornecimento de material e com fornecimento de material via faturamento direto. A partir das análises realizadas no trabalho concluiu-se que a modalidade contratual mais significativa na amostra selecionada é a empreitada global com fornecimento de material via faturamento direto, isto é, a empresa estudada adquire os materiais que o fornecedor necessita para a execução do serviço e, posteriormente, desconta estes valores nas medições dos serviços executados.

Conforme observado na rotina de trabalho e confirmado pelo departamento jurídico da empresa, é uma opção da construtora trabalhar preferencialmente com minutas de contrato no formato de empreitada global, pois esta modalidade transfere ao terceiro mais responsabilidade sobre a gestão da execução do serviço visto que em um contrato global o empreiteiro tem que entregar o serviço completo para receber o valor previamente acertado.

Já a opção por faturamento direto ocorre, segundo departamento jurídico, com o principal intuito de evitar a incidência de um excesso de carga tributária de PIS e COFINS sobre a transação. Esta modalidade é escolhida quando há um volume de materiais significativo a ser adquirido, o que possibilita à construtora uma negociação para aquisição com um melhor preço. Embora a modalidade com fornecimento de material via faturamento direto seja interessante para ambos os envolvidos no contrato, a tendência é que não sejam mais realizados contratos nesta modalidade devido a falta de responsabilidade dos gestores de contratos com o assunto.

Diante das análises realizadas observou-se a inexistência de um padrão que relacione o tipo de minuta contratual com o tipo de obra e o tipo de atividade a ser empreitada, pelo menos dentro do conjunto de casos estudados.

A partir do estudado foi possível concluir que o gerenciamento de contratos durante a administração do mesmo pode afetar diretamente o resultado financeiro da obra, seja com impactos positivos ou negativos. Em uma obra o resultado poderia ter sido prejudicado caso não tivesse sido quantificado a quantidade produzida pelos funcionários da empresa emprestados ao empreiteiro e este valor descontado da medição. Ao ter o domínio da apropriação de seu pessoal, o gestor do contrato deixou de arcar com um custo que já estava embutido no valor do contrato. Ao contrário desta situação favorável, em outra obra o fato de não ter colhido esta informação impediu que fosse feito o desconto e assim a obra arcou duplamente com o custo da execução, uma vez com o custo folha dos funcionários emprestados e outra com o custo embutido no preço unitário do empreiteiro.

O exemplo acima é uma situação simples que pode ocorrer no andamento do contrato, é fácil de ser tratada e possui um impacto direto sobre o custo, mas depende totalmente do grau de envolvimento do gestor do contrato.

Outro caso importante de ser destacado é o grau de detalhamento necessário para um bom gerenciamento de contrato com o fornecimento de material via faturamento direto. Como destacado anteriormente, é uma modalidade contratual utilizada frequentemente pela empresa, mas com tendência a ser reduzida devido às ingerências cometidas pelos gestores. O acompanhamento dos itens em faturamento direto é delicado, pois qualquer falta de atenção pode levar à medição integral do contrato sem a totalização dos descontos dos materiais adquiridos em nome da empresa. E nestas situações, o custo incorrido leva diretamente a um impacto negativo no resultado financeiro.

Nas obras 2 e 4 os gerenciamentos dos contratos foram impecáveis. Antes de toda medição, os processos de compra vinculados ao contrato eram cuidadosamente analisados e indicados no boletim com o respectivo desconto do mês. Além disto, foi observada também a necessidade de todos os processos solicitados pelo fornecedor e aqueles que não seriam mais utilizados foram descartados do sistema de forma a descomprometer o saldo contratual. O cuidado tomado pelos gestores em ambas as obras permitiu que os contratos fossem finalizados sem qualquer tipo de problema. Caso a atenção não tivesse sido redobrada poderia ter acontecido a falta de algum desconto no contrato da obra 2, o que acarretaria em prejuízo ao item uma vez que o valor seria pago

integralmente ao empreiteiro por estar embutido em seu custo unitário, mas na realidade quem arcou com a aquisição foi a construtora.

Já na obra 4 o contrato poderia ter se encerrado com um desgaste com o empreiteiro pois, do saldo do mesmo são descontados todos os processos de compra vinculados. Assim, com processos em aberto não haveria saldo suficiente para o pagamento da medição do fornecedor.

Foi demonstrada ainda a importância da realização de um levantamento preciso das informações do escopo dos serviços contratados, como por exemplo, o ocorrido na obra 3 em que a descrição das atividades contratadas não era condizente com a realidade dos serviços executados e, portanto, houve a necessidade de uma memória de cálculo auxiliar que possibilitasse o acompanhamento real da medição. Se esta falha não tivesse sido identificada pelo gestor do contrato, dificilmente o mesmo saberia identificar o serviço que estava sendo pago e a medição seria na verdade correspondente ao valor que o empreiteiro gostaria de receber. A princípio este caso não resultaria diretamente em um desvio financeiro, entretanto a falta de informação por parte da obra poderia viabilizar a solicitação de um aditivo por parte do fornecedor alegando a execução de algum serviço que não estava inicialmente previsto em contrato, e assim traria imediatamente um sobre custo à atividade.

Portanto, com o desenvolvimento das análises demonstrou-se a importância de um gerenciamento de contratos completo, no qual o gestor tenha o domínio total de todas as informações sobre o contrato e sobre a execução do mesmo. Dessa forma é capaz de impedir ou mitigar impactos negativos no resultado financeiro da obra, e até mesmo apontar impactos positivos não esperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ponto importante a ser tratado para a melhoria do processo de contratação da empresa é a aplicação de formulários de avaliação de fornecedores. Através do preenchimento destes questionários será possível instaurar na construtora um banco de dados com empreiteiros qualificados e assim melhorar as contratações. O preenchimento consciente dos formulários fornecerá subsídios para a melhoria do processo em todas as etapas divididas pelo PMBOK, e assim o processo desenvolvido dentro da construtora será ainda mais aderente ao sugerido na literatura.

Com o desenvolvimento de um processo de qualificação de fornecedores espera-se que haja mais critério para a escolha dos fornecedores em potencial, de forma que todas as observações sobre os empreiteiros sejam devidamente documentadas e disponibilizadas a todos os envolvidos no processo de contratação. A partir de uma seleção mais criteriosa blinda-se da participação da concorrência empresas que não estão aptas a executar os serviços ou já tenham apresentado qualquer tipo de problema em outra obra da construtora.

A principal melhoria que deve ser realizada no processo de gestão de contratos da empresa é cultural, assim como apontado também por SERRA, 2003. Os gestores precisam entender a importância de seu papel e o desempenhar de forma responsável, sempre atentos aos mínimos detalhes. As duas sugestões de melhoria propostas são, portanto, ferramentas que só funcionam quando aplicadas com comprometimento.

REFERÊNCIAS

- BRANCO, J. A. S.; SERRA, S. M. B.; **A Prática da Subempreitada na Construção Civil da Cidade de São Carlos**. Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.
- BRANDLI, L. L.; **A Organização do Trabalho através da Estratégia de Subcontratação: um estudo de caso na indústria da construção de Florianópolis**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- BRANDLI, L. L.; MARTIGNAGO, G.; HEINECK, L. F. M.; **Estratégias de Terceirização e Sucontratação na Construção Civil**. Anais, ENEGEP, 1999.
- CHAU, K. W. et al; **Subcontracting in the Construction Industry – A Transaction Cost Minimization Perspective**. Proceedings of the 21st Annual Meeting in Hong Kong on International Building Economics. Hong Kong, 1995.
- CHIANG, Y. H.; **Subcontracting and its ramifications: A Survey of the Building Industry in Hong Kong**. International Journal of Project Management, 2009.
- CHOMA, A. A.; **Como gerenciar contratos com empreiteiros: manual de gestão de empreiteiros na construção**. São Paulo: Pini, 2007.
- CHUNG, A. S. Y. et al; **The Practice of Subcontractor Appraisal in the Construction Industry of Hong Kong**. Construction in Developing Economies: New Issues and Challenges. Santiago, 2006.
- ENAP; **Gerenciamento dos Riscos, das Aquisições, das Partes Interessadas e da Integração**. Brasília, 2014. (Acessado por <http://www.enap.gov.br> em 15 de setembro de 2014).
- ENSHASSI, A.; **The Contractor-Subcontractor Relationship: the General Contractor's View**. Proceedings from International Conference on Building Education and Research. School of the Built Environment. Salford, 2008.
- LIN, P. H., et al; **Intelligent Agent-Based Subcontracting System in Construction**. International Symposium on Automation and Robotics in Construction. Eindhoven, 2003.
- MATURANA, S.; ALARCON, L.; VRŠALOVIC, M.; **Achieving Collaboration in The Construction Supply-Chain: an On-Site Subcontractors Evaluation Methodology**. Annual Conference of The International Group for Lean Construction. Copenhagen: IGLC, 2004.
- MONTAÑO, C. E.; **Microempresa na Era da Globalização: uma abordagem crítica**. São Paulo, 1999. Editora Cortez.
- OHNUMA, D. K.; **Modelo de Processos para a Gestão de Subempreiteiros: estudo de caso em empresas construtoras de edifícios**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.
- OLIVEIRA, M. B.; **Gestão de Processos e Contratos de Serviços na Construção Civil**. – V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2009.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4^a Edição. Project Management Institute. São Paulo: Saraiva, 2012.
- SERRA, S.M.B.; **Diretrizes para a Gestão dos Subempreiteiros**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2001.
- SERRA, S. M. B. et al; **Guidelines for Management of Subcontractors in the Civil Construction Services**. Sustainable Building. Rotterdam, 2002.
- SERRA, S.M.B. et. al.; **Analysis of Subcontracting in Brazilian Civil Construction and Guidelines for Management of the Safety and Health of the Work**. Construction Project Management Systems: The Challenge of Integration. Rotterdam, 2003.

SIBRAGEC - ELAGEC 2015 – de 7 a 9 de Outubro – **SÃO CARLOS – SP**

SHIMIZU, J. Y.; CARDOSO, F. F.; **Subcontracting and Cooperation Network in Building Construction: a literature review. Annual Conference of The International Group for Lean Construction.** Porto Alegre: IGLC, 2002.