



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA RELATIVOS A FORNECEDORES SEGUNDO A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ

Rodrigo Gonçalves Fisch (UTFPR) fisch.rodriigo@gmail.com  
Monique Rau (UTFPR) moniquerau@gmail.com  
Cezar Augusto Romano (UTFPR) caromano@utfpr.edu.br

**Resumo:** O aumento da competitividade, mercados consumidores mais exigentes, desequilíbrios de demandas, tem exigido das organizações uma revisão nos seus modelos de gestão de negócios, pois é preciso gerenciar o processo de um produto do início ao fim, para não impactar o consumidor final. Planejar e gerenciar os processos de uma cadeia de suprimentos é fundamental para a execução de um empreendimento. O critério de avaliação de processos de relacionamento com fornecedores do Modelo de Excelência de Gestão abrange a cadeia de suprimentos da organização, referente à qualificação dos fornecedores, avaliação de desempenho, disponibilidade de fornecimento e envolvimento com a organização. Utilizando como referência os critérios do Modelo de Excelência de Gestão foi desenvolvida uma análise comparativa entre duas organizações de segmentos diferentes, sendo elas uma Construtora Civil e uma Indústria Mecânica das gestões de relacionamento com seus fornecedores.

**Palavras-chave:** Fornecedores. Processos. Modelo de Excelência de Gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

A busca constante das empresas pela excelência na gestão é incansável. Isto é uma das consequências da evolução e da complexidade cada vez maior dos processos e do fluxo de informação. Atualmente para que a organização tenha êxito em suas operações e permanência no mercado é necessário expandir as barreiras da administração, ou seja, não se pode mais olhar somente para os fluxos internos, para ser competitiva a empresa precisa gerir toda a cadeia, desde os fornecedores até o cliente final. Um modelo de gestão participativa e humanizada.

Desta forma, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) promove anualmente o ciclo de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que reconhece as organizações referências em excelência da gestão no Brasil. O evento tem o objetivo de estimular o desenvolvimento, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações no Brasil.

A organização que se candidata ao PNQ, submete-se a uma profunda análise de sua gestão e ao final recebe um amplo relatório detalhado de todos os processos

da empresa. O PNQ representa um momento singular para as empresas brasileiras participantes, quando as empresas líderes em qualidade, produtividade, competitividade e gestão são devidamente reconhecidas.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar um comparativo entre dois segmentos distintos no mercado brasileiro quanto ao relacionamento da empresa com seus fornecedores. Optou-se por avaliar esta relação em uma indústria mecânica e uma construtora. Quais são as semelhanças e diferenças destes segmentos com seus respectivos fornecedores. Para esta avaliação utilizou-se as questões sugeridas no caderno Critérios de Excelência (20ª edição) do PNQ da seção 7.2. Processos relativos a fornecedores, que está alocado dentro do critério 7. Processos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Oliveira (2002, p.58) afirma que método é um conjunto de regras ou critérios que servem de referência no processo de busca da explicação ou da elaboração de previsões em relação a questões ou problemas específicos, pode-se dizer que método é um conjunto de processos utilizados para uma investigação.

O modelo de excelência de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nada mais é que um conjunto de processos colocados em prática utilizando alguns critérios de avaliação, elaborados a partir de métodos pré-estabelecidos.

Segundo Alyrio (2008), o método comparativo se realiza pela análise de sujeitos, fenômenos ou fatos, com o propósito de destacar as diferenças e semelhanças entre eles e para Cervo e Bervian (2002, p. 23-25), não inventamos um método, ele depende do objeto da pesquisa, pois toda a investigação nasce de algum problema observado ou sentido, por isso o uso do conjunto de etapas de que se serve o método científico, para fornecer subsídios necessários na busca de um resultado para a hipótese pesquisada.

Instituída em 11 de outubro de 1991, a Fundação Nacional da Qualidade é uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre

excelência em gestão e há quase 20 anos, a entidade promove a qualidade da gestão, em todos esses anos, a FNQ vem disseminando o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos (FNQ).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos, em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ, são: 1. Pensamento sistêmico; 2. Atuação em rede; 3. Aprendizado Organizacional; 4. inovação; 5. Agilidade; 6. Liderança transformadora; 7. Olhar para o futuro; 8. Conhecimento sobre clientes e mercados; 9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado; Responsabilidade social; 10. Valorização das pessoas e da cultura; 11. Decisões fundamentadas; 12. Orientação por processo e 13. Geração de Valor (FNQ).

O Modelo de Excelência da Gestão é baseado em 13 Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios de Avaliação, sendo eles enumerados a seguir: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Clientes; 4. Sociedade; 5. Informações e Conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos e 8. Resultados (FNQ, 2011).

A gestão de relacionamento com os fornecedores trata dos suprimentos da organização no que tange aos produtos, materiais ou serviços adquiridos. Contempla o desenvolvimento da cadeia de suprimento, a seleção e qualificação dos fornecedores, a disponibilidade do fornecimento, o atendimento aos requisitos da organização, o envolvimento dos fornecedores com os valores e princípios organizacionais e a minimização dos custos associados ao fornecimento (FNQ, 2011).

Toda ação ou atividade que transforme uma entrada em uma saída é um processo, o critério de avaliação de Processos, trata dos processos principais de um negócio e dos processos de apoio de uma organização, em relação ao projeto, execução e entrega de seus produtos ou serviços, considerando, as necessidades e expectativas de seus clientes. Trata, também, dos processos de relacionamento com

os fornecedores e dos processos econômico-financeiros, que contribuem para a administração dos recursos financeiros da organização e a sustentabilidade econômica do negócio.

O critério de avaliação 7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores, trata do relacionamento da organização com seus fornecedores que pode ser uma pessoa física ou jurídica que fornece bens ou serviços à organização e é utilizado para desenvolver a cadeia de suprimentos, conhecer, qualificar, selecionar e monitorar e avaliar os fornecedores, bem como comprometê-los com a excelência (FNQ, 2006).

Pela relação direta que os fornecedores têm com a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela organização, os fornecedores receberão um tratamento diferenciado dentro do modelo de gestão Rumo à Excelência.

Nos processos gerenciais, pode ser identificado e analisado todo o processo da cadeia de suprimentos, desde o fornecedor até ao cliente final, buscando aumentar a competitividade, melhorar os processos e reduzir os custos ligados diretamente ao processo de fornecimento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Muitos dos critérios de excelência, listados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), vêm sendo aplicados e amplamente discutidos dentro das empresas. Neste artigo, temos o intuito de analisar especificamente a relação das empresas com seus fornecedores, tratada no item 7.2. *Processos relativos a fornecedores*, que está alocado dentro do critério 7. *Processos*.

Para avaliar este parâmetro junto às empresas, fez-se uma análise das abordagens deste critério no caderno Critérios de Excelência (20ª edição) da FNQ, e a partir dele, elaborou-se um questionário para ser aplicado às empresas. Este questionário engloba todos os aspectos tratados no caderno da FNQ através de uma lista de perguntas diretas, para facilitar a compreensão e agilizar a entrevista. Segue abaixo o questionário elaborado e aplicado às empresas:

- a) Quais são os critérios para escolha dos fornecedores?



- b) Depois de escolhido o fornecedor, quais os critérios para avaliação do mesmo? Existe algum indicador para avaliação dos fornecedores?
- c) Existe algum trabalho de melhoria e inovação junto dos fornecedores?
- d) Existe algum estudo conjunto para redução de custo tanto para o fornecedor quanto para empresa?
- e) Qual o grau de confiabilidade com os fornecedores existentes?
- f) Numa eventual falha por parte do fornecedor, este é excluído nas futuras escolhas para fornecimento? Como é feita a comunicação destas falhas junto aos fornecedores?
- g) Há um controle para a verificação do cumprimento das leis trabalhistas por parte dos fornecedores?
- h) A organização dá preferência a fornecedores locais? (Para estímulo do comércio local e redução do transporte)
- i) A organização promove algum tipo de adaptação para atender as exigências dos fornecedores? Existem práticas de gestão específicas para atender algum fornecedor?
- j) Como é feita a integração dos novos fornecedores com a organização? Existe um alinhamento de conduta moral e ética entre as partes?
- k) Como é feita a comunicação entre os fornecedores e a organização?

Foram escolhidas duas empresas de diferentes ramos de atividade para aplicar o questionário. Desta forma foi possível realizar uma avaliação comparativa da relação das empresas com seus fornecedores em uma construtora e uma indústria mecânica. O setor da construção civil, quando comparado com a indústria mecânica, é considerado imaturo do ponto de vista dos seus processos gerenciais, muitos dos critérios de qualidade não são implementados e/ou estabelecidos naquelas empresas.

A construtora escolhida tem sua sede na cidade de Curitiba/PR, possui obras no estado do Paraná e em Santa Catarina, realiza somente edificações verticais, e é uma empresa de grande porte. A empresa do setor mecânico, selecionada para aplicação do questionário, também está localizada na cidade de Curitiba/PR, é uma empresa de médio porte e atua no segmento de desenvolvimento e implantação de automação e linhas de montagens para grandes indústrias.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são comparados e analisados os resultados obtidos pelas empresas utilizadas na pesquisa.

Com relação quanto à escolha dos fornecedores, os critérios utilizados por ambos os segmentos são similares. Dentre as respostas obtidas observa-se no quadro 1 a preocupação com relação à regularidade fiscal e financeira do fornecedor e antecipação de amostras para avaliações.

**Quadro 1** – Critérios para escolha do fornecedor

<b>A) QUAIS SÃO OS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS FORNECEDORES?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Referências de obras anteriores, para constatar a garantia do produto;</li><li>- Análise da situação fiscal e saúde financeira;</li><li>- Apresentação de laudos e ensaios técnicos do material;</li><li>- Solicitação de amostra do material para avaliação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apresentação do fornecedor;</li><li>- Visita técnica ao fornecedor para avaliação da capacidade e estrutura;</li><li>- Avaliação cadastral (saúde financeira do fornecedor);</li><li>- Solicitação de lotes piloto para análise (testes).</li></ul>

**Fonte:** Entrevista

Quanto a avaliação do fornecedor, tanto a construtora quanto para indústria, não citaram nenhum indicador efetivo, apenas critérios de avaliação, que para ambas são semelhantes, com exceção da preocupação da construtora quanto a necessidade de solicitação de manutenções futuras (Quadro 2).

**Quadro 2** – Critérios para avaliação do fornecedor

<b>B) DEPOIS DE ESCOLHIDO O FORNECEDOR, QUAIS OS CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DELE? EXISTE ALGUM INDICADOR PARA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Verificação do cumprimento do <b>prazo</b> estabelecido para as entregas;</li><li>- Constatação da <b>qualidade</b> do produto entregue com a amostra analisada;</li><li>- Quantidade de manutenção exigida pelo material entregue após sua instalação.</li></ul>	Basicamente é feito através da medição/acompanhamento de três critérios: QUALIDADE; PRAZO e CUSTO.

**Fonte:** Entrevista



No quadro 3, está relacionado a trabalhos de melhorias e inovação realizados pela organização junto dos fornecedores. A construtora apresenta uma preocupação maior para prevenção de problemas futuros que possam ocorrer novamente. Já a indústria preocupa-se mais com o alinhamento das informações internas com o fornecedor.

**Quadro 3** – Trabalho de melhoria junto ao fornecedor

<b>C) EXISTE ALGUM TRABALHO DE MELHORIA E INOVAÇÃO JUNTO DOS FORNECEDORES?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
Sim. A construtora procura verificar as dificuldades encontradas pelos fornecedores, a fim de solucionar os problemas encontrados naquele empreendimento e aperfeiçoar a produção.	Inicialmente é realizada uma integração com o fornecedor da empresa quanto a procedimentos e normas internas.

Fonte: Entrevista

No quesito redução de custo como ganho comum apresentado no quadro 4, ambos os segmentos se mostraram interessados e participativos para esta conquista. A construtora viabilizando a compra direta da matéria prima para o fornecedor, minimizando custos de repasses; e a indústria abrindo espaço para que o fornecedor participe e opine na concepção do projeto. É compreensível esta questão, haja vista que redução de custo reflete diretamente nos resultados e torna as organizações mais competitivas.

**Quadro 4** – Trabalho de redução de custo em conjunto

<b>D) EXISTE ALGUM ESTUDO CONJUNTO PARA REDUÇÃO DE CUSTO TANTO PARA O FORNECEDOR QUANTO PARA EMPRESA?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
Sim. Foi citado um exemplo com o fornecedor de esquadrias de alumínio. Ao invés de o fornecedor comprar a matéria prima, a construtora fez a compra do alumínio bruto total para a obra inteira e repassou ao fornecedor. Desta forma o valor do produto ficou menor e ambas as empresas se beneficiaram com esta solução.	Sim. Existe abertura para o fornecedor sugerir alterações que não afetem tecnicamente a aplicação e ofereça ganhos financeiros para ambos os lados.

Fonte: Entrevista



Com relação ao grau de confiabilidade com os fornecedores, organizações apresentaram que buscam por formar parcerias com seus fornecedores, não é de interesse das empresas avaliar o fornecedor em cada negociação. É prudente que exista uma relação de confiança entre comprador e fornecedor. Entretanto ambas concordam em não fechar oportunidades de avaliar novos fornecedores (Quadro 5).

**Quadro 5** – Grau de confiabilidade com os fornecedores

<b>E) QUAL O GRAU DE CONFIABILIDADE COM OS FORNECEDORES EXISTENTES?</b>	
<b>CONSTRUTORA</b>	<b>INDÚSTRIA MECÂNICA</b>
O intuito da construtora é formar parcerias sólidas, a fim de consolidar a relação entre ambos. Porém não deixa de buscar e testar novos fornecedores, caso algum atual falhar, ter outras opções.	Confiabilidade total. Existe uma fidelização de fornecedores que supram a demanda normal de trabalho, entretanto existe abertura para novos parceiros.

**Fonte:** Entrevista

O quadro 6 exibe a questão de exclusão do fornecedor por falhas ocasionadas por este. Ambas as organizações não refutam o fornecedor quando este assume a responsabilidade do erro e corrige, sem prejudicar mais a empresa. Porém no caso da construtora não basta apenas o fornecedor assumir a responsabilidade e corrigir o problema, dependendo da gravidade do problema gerado o fornecedor é eliminado imediatamente.

**Quadro 6** – Requisitos para exclusão do fornecedor

<b>F) NUMA EVENTUAL FALHA POR PARTE DO FORNECEDOR, ESTE É EXCLUÍDO NAS FUTURAS ESCOLHAS PARA FORNECIMENTO? COMO É FEITA A COMUNICAÇÃO DESTAS FALHAS JUNTO AOS FORNECEDORES?</b>	
<b>CONSTRUTORA</b>	<b>INDÚSTRIA MECÂNICA</b>
Em caso de uma falha pontual, o fornecedor é comunicado e solicita-se que o problema seja reparado. A correção do problema é analisada, e caso seja efetiva e responsável, a empresa será bem qualificada. Caso a falha seja recorrente ou uma única falha extremamente danosa e custosa, e/ou a correção não seja eficiente, o fornecedor será substituído.	Não. É informado formalmente da falha e solicitado que realize a reparação ou troca do que causou o problema. O fornecedor somente é excluído se não assumir com a responsabilidade de corrigir a falha.

**Fonte:** Entrevista



Com relação às exigências legais trabalhistas, tanto a construtora quanto a indústria atuam da mesma forma para contratação de serviços. Já para fornecimento de matéria prima e/ou insumos esta conferência é feita somente pela construtora com relação a proteção de crédito (Quadro 7).

**Quadro 7** – Controle com relação a leis trabalhistas

<b>G) HÁ UM CONTROLE PARA A VERIFICAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS LEIS TRABALHISTAS POR PARTE DOS FORNECEDORES?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
No caso de fornecimento de material, somente os documentos que comprovem a regularidade junto aos órgãos de proteção de crédito. Porém o fornecimento de mão-de-obra é rigidamente avaliado, garantindo que todas as leis trabalhistas sejam atendidas.	Depende do fornecimento. Se for fornecimento de material, componentes ou bens não são avaliados. Se for prestação de serviço (terceiros) é solicitado documentação.

Fonte: Entrevista

Quanto a escolha da localização dos fornecedores, no quadro 8 observa-se que as empresas comparadas dão preferência por fornecedores locais ou próximos. Buscando desta forma melhorar requisitos logísticos, que favorecerão para redução de custo e agilidade no prazo de entrega.

**Quadro 8** – Preferência por fornecedores locais

<b>H) A ORGANIZAÇÃO DÁ PREFERÊNCIA A FORNECEDORES LOCAIS? (PARA ESTÍMULO DO COMÉRCIO LOCAL E REDUÇÃO DO TRANSPORTE)</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
Sim, pela facilidade de relacionamento, e agilidade nos prazos de entrega.	Sim, levando como critério CUSTO x BENEFÍCIO.

Fonte: Entrevista

No sentido das empresas se adequarem para necessidades ou exigências dos fornecedores, o quadro 9 mostra que a indústria se apresentou mais flexível e predisposta a colaborar com o fornecedor. Já a construtora não apresentou abertura para fornecedores de pequeno porte, somente para fornecedores de grande porte que impõe para construtora suas necessidades.



**Quadro 9** – Adaptação quanto a exigências do fornecedor

<b>I) A ORGANIZAÇÃO PROMOVE ALGUM TIPO DE ADAPTAÇÃO PARA ATENDER AS EXIGÊNCIAS DOS FORNECEDORES? EXISTEM PRÁTICAS DE GESTÃO ESPECÍFICAS PARA ATENDER ALGUM FORNECEDOR?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
Para grandes fornecedores, que dominam o setor daquele material, praticamente inexistindo concorrência, a construtora faz algumas adaptações, como antecipação de pagamento, ajuste do prazo de entrega conforme a disponibilidade do fornecedor, entre outros. Porém para fornecedores menores, eles se adaptam à construtora.	Eventualmente sim. Exemplos: antecipação do programa de compra ao fornecedor; recebimento do material antecipado; ajuste do lote mínimo de compra.

**Fonte:** Entrevista

Quanto à conduta moral e ética da relação, as duas empresas questionadas apresentaram preocupação em apresentar e deixar claro seus valores com objetivo de alinhamento das expectativas do trabalho. A indústria apresenta ainda a preocupação quanto à confidencialidade de informações, formalizando isto por meio de contratos (Quadro 10).

**Quadro 10** – Conduta moral e ética

<b>J) COMO É FEITA A INTEGRAÇÃO DOS NOVOS FORNECEDORES COM A ORGANIZAÇÃO? EXISTE UM ALINHAMENTO DE CONDUTA MORAL E ÉTICA ENTRE AS PARTES?</b>	
CONSTRUTORA	INDÚSTRIA MECÂNICA
Durante a apresentação dos materiais por parte do fornecedor, a construtora expõe seus valores e modo de trabalho, para que ambas as partes estejam alinhadas.	Sim. Através de contratos de confidencialidade. Preservação da conduta ética e moral.

**Fonte:** Entrevista

No quadro 11 abordou sobre a comunicação entre cliente e fornecedor. As duas empresas não apresentaram uma regra única. Neste sentido, não existe uma restrição quanto ao meio de comunicação, desde que seja com o intuito de facilitar, porém todas as negociações são formalizadas e assinadas por escrito.

**Quadro 11** – Comunicação entre a organização e fornecedor

<b>K) COMO É FEITA A COMUNICAÇÃO ENTRE OS FORNECEDORES E A ORGANIZAÇÃO?</b>	
<b>CONSTRUTORA</b>	<b>INDÚSTRIA MECÂNICA</b>
Via e-mail e telefone, e para situações pontuais, são convocadas reuniões. Os contratos são impressos e assinados, e entregue a ambas as partes.	Não existe uma regra, pode através de comunicação digital ou verbal, porém todos os acordos são formalizados em papel.

**Fonte:** Entrevista

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo se dispôs a comparar características entre duas empresas dos segmentos da construção civil e da indústria da manufatura respectivamente com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade relacionados a cadeias de suprimentos de fornecedores e identificar quais destas características apresentam diferenças, ou eventualmente semelhança que possibilitem ou contribuam para melhorias da gestão do processo e aumento de competitividade.

Verificamos que em uma construtora de grande porte, situada em uma capital do sul do país, as exigências quanto aos critérios de excelência dos fornecedores de materiais são similares aos encontrados em uma empresa de médio porte do setor da indústria, localizada na mesma cidade. Estas empresas atendem aos critérios da FNQ.

Para as empresas do setor da construção civil, a dificuldade de atendimento aos mesmos critérios tende a acontecer quando são analisados os fornecedores de mão de obra, onde ainda existem muitas informalidade e escassez de profissionais qualificados. A dificuldade em preencher os requisitos da FNQ é inversamente proporcional ao porte da empresa, sendo que para construtoras de menor porte, perde-se o poder de exigência e a possibilidade de auxílio aos fornecedores.



## REFERÊNCIAS

ALYRIO, R.D. *Metodologia Científica*. PPGEN: UFRRJ, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

FNQ. *Fundação Nacional da Qualidade*. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avalie-se/fnq>. Acessado em: 13/02/2015.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade – *Critérios de Excelência – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional*. 19ª. Ed. 2011. Disponível em : [http://www.fnq.org.br/criterios\\_completo\\_isbn\\_pdf\\_-\\_FINAL.pdf](http://www.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf) . Acessado em: 10/02/2015.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. *Cadernos de Excelências – Processos*. 2006. - (Série Cadernos de Excelência, n. 7.). Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/ebooks/PNQ%20Critério%207%20-%20Processos.pdf>. Acessado em: 09/02/2015

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. *Os Fundamentos da Excelência em Gestão – A Busca da Excelência*. Disponível em: [http://www2.fnq.isat.com.br/downloads/Draft\\_Consulta\\_Publica.pdf](http://www2.fnq.isat.com.br/downloads/Draft_Consulta_Publica.pdf). Acessado em: 07/02/2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa*, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.