

## MODELO DE AVALIAÇÃO EM AQUISIÇÃO EM USINA SUCROALCOOLEIRA BASEADO NO ITEM 7.4. DA ISO 9001:2008 <sup>a</sup>

A.T.J. Gebara<sup>1</sup>, J.C. Caraschi<sup>1</sup>, G. A. Prates<sup>1\*</sup>, C.I. De Campos<sup>1</sup>, B.S. Ferreira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UNESP – Univ Estadual Paulista, Campus de Itapeva, SP, Brasil.

<sup>2</sup> UNESP – Univ Estadual Paulista, Campus de Guaratinguetá, SP, Brasil.

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo avaliar o cumprimento de exigências e padrões dessa norma, em uma empresa do ramo sucroalcooleiro. Foi conduzido um questionário baseado na norma ISO 9001:2008, item 7.4. em questão, viabilizando conhecer os impactos organizacionais, como melhoria na qualidade e padronização de produtos e processos, maior satisfação de clientes e melhores relações com parceiros. Assim, foi comprovada a existência de critérios de qualificação, que procuram identificar fornecedores que demonstram evidências de atendimento a requisitos especificados, bem como a existência de um modelo de critérios de avaliação de fornecedores, que visa verificar a conformidade, quando comparado a requisitos especificados.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de fornecedores; Padronização; ISO 9001.

### SUGARCANE COMPANY. EVALUATION MODEL: ACQUISITION AND MANAGEMENT COMPANY SUPPLIERS BASED ON THE ITEM 7.4 OF ISO 9001:2008

### ABSTRACT

This study was conducted, based on the case study, which was aimed to analyze the compliance with standards and requirements of this standard company. For instance, the sugarcane industry. The work was conducted by a questionnaire, based on standard ISO 9001:2008, item 7.4. in question for allowing to know the organizational impacts. Such as, improved quality and standardization of products and processes. Along with greater customer satisfaction and better relationships with partners. As well as; providing the existence of a model qualification criteria, seeking to identify suppliers that demonstrate evidence of compliance to specify requirements and the existence of vendor evaluation criteria, which aims to verify compliance when compared to specified requirements.

**Keywords:** Policy improvement; Standardization; ISO 9001.

---

<sup>a</sup> Trabalho apresentado no I Congresso de Ciência e Tecnologia Florestal . UFSCAR. Sorocaba. 2014

\* [glaucia@itapeva.unesp.br](mailto:glaucia@itapeva.unesp.br)

## INTRODUÇÃO

Djekic (2014) cita que as organizações devem aplicar um critério de qualificação e avaliação de fornecedores conforme o nível crítico de seus processos, nível tecnológico e a importância do produto ou serviço na cadeia produtiva. Segundo Stier (2014) as organizações podem usar como critérios: força financeira, conformidade com especificações, qualidade, confiabilidade, pontualidade nos prazos de entrega de

produtos, custos, assistência técnica entre outros.

Como objetivo o presente artigo apresenta: analisar a relação da empresa com seus fornecedores, analisar os critérios de qualificação e avaliação de fornecedores estabelecidos pela empresa para manter a qualidade de produtos e processos, e assim avaliar o cumprimento de exigências da norma ISO 9001.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Ibarra e Calarge (2014), o Sistema de Gestão da Qualidade visa a garantia da qualidade interna da empresa que por consequência é diretamente influenciada pela cadeia de suprimentos, todavia a extensão do Sistema da Qualidade para com os fornecedores usualmente não se estende além de contratos com vistas à certificação e requisições de processos de homologação.

Para Lin et al. (2013), para que seja estabelecida uma parceria eficaz entre a organização consumidora e o fornecedor é preciso definir algumas características, como a qualificação e avaliação desses parceiros. Na sua concepção a forma mais comum desse processo é primeiramente definir quais os produtos críticos, que podem gerar um impacto no produto final, e baseado nesses aspectos, indicar os critérios de qualificação e avaliação.

Para Projogo (2012), que descreve que o relacionamento que cada organização aplica o critério de qualificação e avaliação deve ser o que mais se adéqua a suas condições, conforme a criticidade de processos e operações, nível tecnológico e importância na cadeia produtiva.

A qualificação de fornecedores é uma das tarefas mais importantes no setor de compras. Tal assunto tornou-se complexo devido à globalização, maior valor agregado por suprimentos e pelas transformações devidas tecnologia

avançada (GUSTAFSSON & KARLSSON, 2012).

De acordo com análises realizadas por Zu & Kainak (2012), a qualificação de fornecedores deixou de ser baseada nos preços, sendo enfatizada na capacidade de agregar valor ao produto, conforme: Capacidade tecnológica (de projetos, processos, produtos e gestão); Capacidade de atender especificações requeridas; Qualidade; Pontualidade na entrega; eficiência no transporte; variabilidade de produtos em estoque e Posição financeira.

Devem-se assim, determinar critérios para avaliar fornecedores, para garantir a segurança no fornecimento a ser adquirido.

Para uma avaliação, Torres & Lélis (2008); Djekic (2014) consideram sete itens principais dentre outros a serem seguidos e realizados:

- Desempenho;
- Confiabilidade;
- Conformidade;
- Durabilidade;
- Manutenção;
- Estética;
- Qualidade.

Com a finalidade de obter fornecedores capacitados, Chikuku et al. (2012) considera quatro métodos para avaliá-los:

1. Avaliar o histórico de desempenho;
2. Avaliar a reputação de fornecedores e suas principais habilidades no mercado.
3. Visitas ao fornecedor.

4. Avaliar o produto final oferecido pelo fornecedor.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização desse trabalho foi utilizado o Método do Estudo de Caso, compreendido na abordagem qualitativa, utilizado a coleta de dados através de um questionário para estudo organizacional.

### *Identificação do problema*

O processo de uma empresa sucroalcooleira é contínuo e o setor de compras é responsável pelo fluxo contínuo de materiais no processo. Qualquer atividade de compra envolve diversos fatores como, por exemplo, a qualificação e avaliação de fornecedores, com intuito de garantir produtos e serviços qualificados que atendam os requisitos especificados. Incluído nesse contexto, procurou-se analisar a relação de uma empresa do ramo sucroalcooleiro com seus fornecedores.

O item da norma ISO 9001 que aponta requisitos necessários relacionados a compra de produtos é o item 7.4 – Aquisição.

A partir desse item, foram abordados os procedimentos de aquisição de produtos realizados pela empresa para manter a padronização do sistema de qualidade ISO 9001, com a finalidade de avaliar o cumprimento de exigências e padrões dessa norma.

A norma não estabelece uma forma concreta de qualificação e avaliação de fornecedores, porém, exige que a organização certificada tenha seus próprios critérios estabelecidos.

### *Empresa estudada*

A empresa estudada para a realização desse trabalho é certificada pela norma ISO 9001 e segue no ramo sucroalcooleiro. A empresa desenvolve produtos de alto valor agregado, a partir da cana-de-açúcar. Concentrada no centro oeste do estado de São Paulo possui cerca de 4000 funcionários. Na safra 2011/2013, período compreendido entre os meses de abril de

2012 a março de 2013, foi responsável pelo processamento de 9.992.969 toneladas de cana-de-açúcar, pela produção de 614.788 toneladas de açúcar e 426.237.700 litros de etanol.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário desenvolvido e baseado no item 7.4 – Aquisição de produtos da norma ISO 9001 para que fosse possível conhecer o sistema de gestão de qualidade da empresa estudada.

Os critérios abordados no questionário foram baseados nos impactos organizacionais da empresa estudada devido à certificação da norma ISO 9001, e na relação que a empresa mantém com seus fornecedores, quanto aos procedimentos de aquisição de produtos.

Foram abordados mecanismos utilizados pela empresa para garantir a qualidade; quais fatores que induziram a adoção e certificação da norma ISO 9001; os motivos e necessidades que levaram a certificação assim como as principais dificuldades associadas às mudanças implementadas.

Para obter informações sobre fornecedores, foram abordados os principais indicadores que a empresa utiliza para qualificar e avaliar seus fornecedores; a existência de sistemas de informações para auxílio desse processo e se a empresa negocia questões diferentes com fornecedores devido a implantação da norma.

Para analisar os critérios de qualificação e avaliação de fornecedores estabelecidos pela empresa, e assim avaliar os cumprimentos de exigências da norma ISO 9001, foram abordados os tópicos baseados no item 7.4 – Aquisição da norma: processo de aquisição de produtos; verificação de produto adquirido; qualidade de produto adquirido e monitoramento de fornecedor. (ISO 9001 2008).

## RESULTADOS

A certificação da norma ISO 9001 foi obtida no ano de 1996. Os principais mecanismos utilizados pela empresa do ramo sucroalcooleiro a fim de manter a qualidade de produtos e processo são:

- Conformidade com normas técnicas internacionais: ISO 9001 (Sistemas de gestão de qualidade) e ISO 22000 (Sistema de gestão de segurança alimentar);
- Conformidade com as normas técnicas setoriais: CONSECANA (União da Indústria de Cana-de-Açúcar) e FSSC 22000 (certificação de sistemas de gestão de segurança alimentar). Esta norma consolida requisitos de um sistema de gestão de qualidade e um sistema de gestão alimentício);
- Possuem requisitos da norma ISO 17025 implantada (norma de gestão de laboratórios), porém não é certificada;
- Recebe auditorias periódicas de clientes e compradores.

### *Impactos no sistema de aquisição*

Os indicadores que a empresa julga ser importantes quanto para qualificação e avaliação de fornecedores, em ordem de importância são:

- Situação financeira do fornecedor;
- Qualidade do produto;
- Desempenho de produtos;
- Custo;
- Disponibilidade do produto;
- Confiança de entrega;
- *Lead time*;
- Serviço pós-venda;
- Pontualidade: percentual de pedidos realizados e recebidos conforme o prazo;
- Flexibilidade de mudanças nos pedidos;
- Postura e honestidade.

Outros critérios importantes, porém não tanto quanto os descritos acima, em ordem de importância:

- Aptidão técnica do fornecedor;
- Gerenciamento de problemas;
- Reembolso devido a problemas;
- Postura defronte críticas e reclamações;
- Padronização: realização de auditorias periódicas;
- Localização geográfica do fornecedor.

Antes da certificação diversos produtos que chegavam à empresa eram usados diretamente no processo, passavam apenas por uma sistemática com alguns critérios estabelecidos. Porém não existem dados específicos em relação aos métodos de qualificação e avaliação de fornecedores antes da implantação do sistema de qualidade certificado ISO 9001.

Os próximos resultados são referentes ao cumprimento de exigências da norma ISO 9001.

### *Qualificação de Fornecedores*

Os procedimentos estão separados em: fornecedores de materiais e matéria-prima; fornecedores de serviços.

- Materiais e matéria-prima

Para homologar fornecedores, inicia-se o processo de qualificação de um novo fornecedor. A área de negócios envia o questionário de avaliação, solicitação de documentos necessários para qualificação e o envio da Especificação Técnica (ET).

A partir da devolução do questionário, documentos solicitados e especificação técnica, o responsável pela homologação avalia os requisitos informados pelo fornecedor em conjunto com as áreas gestoras de cada processo e, quando necessário, acordam com a garantia da qualidade, auditoria de 2ª parte junto ao fornecedor.

O fornecedor é considerado reprovado pela qualidade quando:

- Não atende especificação técnica;
- Evidenciem riscos na utilização de produtos em homologação segundo requisitos da segurança de alimentos;
- Falta de entrega de todos os documentos solicitados.

As auditorias de qualidade em fornecedores são necessárias quando há falta de atendimento em itens pontuais do questionário que podem interferir na qualidade e segurança do produto em homologação. Caso o fornecedor não seja capaz de atender os parâmetros e/ou requisitos descritos na especificação técnica e recuse a formalizar o aceite, a

área de negócios é responsável por desenvolver novos fornecedores para esse insumo.

As especificações técnicas após aceitas pelos fornecedores são ativadas no módulo do SAP.

Na empresa, todos os insumos utilizados no processo são classificados em Classe I, Classe II e Classe III. A classificação segue os seguintes critérios:

- Classe I: Insumos em contato direto com o produto.

- Classe II: Insumos vinculados de forma indireta no sistema e/ou que apresentam baixa probabilidade de entrar em contato com o produto por existir barreiras físicas ou perdas durante o processamento.

- Classe III: Insumos não entram em contato com o produto. Existem medidas de controle para garantir que não haja contato. Os procedimentos de higienização e operação são válidos.

De acordo com a classe, é definida a documentação necessária para qualificação, sendo que o potencial fornecedor para ser aprovado pela garantia de qualidade precisa fornecer todos os documentos descritos por classe, atender os limites descritos na especificação técnica e os itens do questionário diante avaliação da garantia da qualidade. A frequência em que os fornecedores devem reenviar a documentação à área da garantia de qualidade também varia com a classificação já descrita.

Quando necessária a realização de testes industriais e laboratoriais, o setor usuário informa a área de negócios a quantidade de amostra necessária. Deve estar junto com o produto, a nota fiscal e certificado de análises. Somente é liberado para testes, fornecedores avaliação e liberação da Garantia da Qualidade.

A aprovação final do produto é consolidada através da performance em teste industrial e laboratorial, realizado pelo setor usuário.

Se o produto for reprovado em escala industrial ou laboratorial, o usuário segrega o produto para devolução ao almoxarifado. O almoxarifado recebe o produto e

identifica com a etiqueta de reprovado e providencia a destinação final do produto.

- Serviços

São atividades desempenhadas por terceiros nas instalações da empresa.

No momento do contrato, é repassado ao fornecedor o programa para fornecimento de serviços. Os serviços são controlados conforme o aceite do usuário requisitante, evidenciado na nota fiscal ou em documento oficial do fornecedor que evidencie a realização do serviço.

Para aprovação pela qualidade da empresa, o prestador de serviço deve enviar a especificação técnica assinada, formalizando o aceite dos requisitos definidos. Somente com a aprovação das áreas de Negócios, Fiscal e Qualidade o fornecedor é considerado qualificado para homologação.

#### *Avaliação de Fornecedores*

A avaliação de fornecedores está separada em: avaliação de fornecedores de materiais e matérias-primas; avaliação de fornecedores de serviços.

- Materiais e matéria-prima

O controle da avaliação de fornecedores é evidenciado pelo sistema SAP. Os registros da avaliação são mantidos na área da garantia da qualidade ou no próprio SAP, conforme critérios da área da garantia da qualidade. Os fornecedores internos de matéria-prima são avaliados quanto ao atendimento dos requisitos definidos nas especificações técnicas através do fornecimento de certificado de análise e/ou parâmetros monitorados via software específico e compartilhado entre fornecedor e cliente, não sendo aplicável um processo de avaliação formal. As adequações necessárias são tratadas diretamente entre as áreas fornecedoras e receptoras.

- Serviços

A avaliação é evidenciada conforme aceite do usuário requisitante para o serviço contratado. São avaliados

conforme os requisitos definidos nas especificações técnicas.

#### *Critérios de avaliação*

Os critérios de avaliação de fornecedores, estabelecidos pela empresa, separados também em materiais e serviços estão apresentados a seguir.

#### - Materiais

No recebimento e utilização dos insumos, realiza-se a seguinte avaliação:

- Avaliação visual das condições do caminhão e das embalagens;

- Recebimento do certificado de análise;
- Avaliação dos itens do certificado com relação ao definido na especificação técnica;
- Avaliação dos resultados dos parâmetros monitorados no recebimento ou durante o uso.

Caso algum desses itens esteja em desacordo com o estabelecido, o insumo não é recebido ou é mantido identificado em área segregada, até as adequações e tomada das ações necessárias.

Tabela 1 – Notas do requisito qualidade.

<b>Nota</b>	<b>Descrição</b>
0	Esse valor é atribuído quando há não conformidades nos resultados de análise presente no certificado do produto e/ou quando o produto apresenta não conformidade nas análises laboratoriais realizadas internamente. Se houver em estoque o mesmo lote do insumo, é realizada identificação, bloqueio e devolução ao fornecedor.
80	Esse valor é atribuído quando há não conformidades nos resultados de análises presente no certificado do produto e/ou não conformidades nas análises realizadas internamente, que não impactam na utilização do insumo. O insumo é liberado pelo Facilitador ou Coordenador da área. O fornecedor é comunicado sobre a não conformidade.
100	Insumo apresenta resultado dentro das especificações no certificado de análise e análise laboratorial interna.

No requisito Qualidade, as notas dadas seguem critérios descritos na tabela 1.

No requisito pontualidade o sistema SAP inclui a nota automaticamente, de acordo com a data do pedido e a data de entrega efetiva. As notas dadas para esse requisito são: 100, 80, 60 e 1. A nota 100 é dada para fornecedores totalmente dentro do prazo requerido, diminuindo sucessivamente o valor para atrasos ou adiantamentos. Porém a empresa não revelou detalhadamente a descrição para cada nota.

As notas do requisito quantidade também são incluídas automaticamente pelo sistema SAP, comparando a quantidade de produto comprado com a quantidade efetivamente recebida. São dadas as notas 100, 60, 40 e 1. A nota 100 é dada para fornecedores que entregam todos os produtos na quantidade requerida, diminuindo sucessivamente o valor para

quantidades erradas. A empresa também não revelou detalhadamente a descrição para cada nota. Após obter as notas de qualidade e remessa (pontualidade e quantidade) finaliza o desempenho de atendimento.

Caso o fornecedor apresente um desempenho de atendimento menor que 80%, o resultado da avaliação deverá ser informado ao mesmo e ao negociador pela área da Garantia da Qualidade, para que sejam tomadas as medidas de melhoria necessária.

#### - Serviços

Os fornecedores de serviços são avaliados anualmente pelas áreas gestoras, considerando a verificação de atendimento aos itens definidos em contrato e/ou atendimento aos pedidos de compra do período e os parâmetros abaixo definidos. Quanto à qualidade:

- Confiabilidade/segurança;

• Prazo de entrega;

• Apresentação.

Quanto ao atendimento:

• Assistência técnica: possui garantia, manutenção eficiente, disponibilidade de peças e acessórios;

• Receptividade: responde todas as solicitações, reclamações e sugestões;

• Cortesia.

A pontuação dada ao fornecedor de serviço é definida através dos critérios mostrados na tabela 2.

Tabela 2 – Notas designadas ao serviço.

Nota	Definição
90-100	Fornecedor atende de maneira muito satisfatória aos requisitos avaliados.
75-89	Fornecedor atende de maneira satisfatória aos requisitos avaliados. Pode existir pontos de atenção, que deve ser comunicado ao fornecedor para evitar reincidências.
50-74	Fornecedor não atende de forma regular aos requisitos avaliados. O fornecedor não prestará mais serviços a empresa até demonstrar evidências de que ações foram tomadas para melhoria do serviço prestado.
0-49	Fornecedor bloqueado para prestação de serviços na empresa.

Fonte: Empresa estudada – Adaptado.

#### *Garantia e verificação de produtos adquiridos*

A empresa assegura que os produtos adquiridos estão conforme os requisitos especificados inspecionando-os. São estabelecidos três critérios para inspeção de fornecedores, classificadas como categoria A, B e C.

Categoria A: Categoria de produtos mais críticos. Todos os produtos passam por análises laboratoriais, primeiramente é retirada uma amostragem e em seguida faz-se uma análise desse material coletado.

Categoria B: O sistema utilizado na empresa faz um sorteio de lotes, para que seja realizada a coleta de amostragem e em seguida análise em laboratório (menos crítico que a categoria A).

Categoria C: Essa categoria de produtos não passa por análise laboratorial, apenas confronta dados do laudo do fornecedor (análise realizada pelo próprio fornecedor) com a especificação técnica da empresa.

#### *Registros de resultados provenientes de avaliações*

A empresa mantém todos os registros oriundos de avaliações, sendo estes:

questionário de avaliação de fornecedor; resultado de auditorias; laudo de análises.

• Questionário de avaliação do fornecedor assegura que o fornecedor preencha os requisitos especificados, relacionados à força financeira, sistema de qualidade, segurança de alimentos, responsabilidade com meio ambiente e outros.

• Auditorias de fornecedores são realizadas quando o produto fornecido é crítico. A empresa em questão realiza auditorias em empresas que fornecem Cal e Higienização de *Big Bags*. Durante a auditoria é verificado o cumprimento de requisitos mínimos de qualidade e processo produtivo.

• Laudo é referente a análises, como testes de laboratório e teste em planta.

#### *Monitoramento do fornecedor*

A fim de avaliar o desempenho do fornecedor são estabelecidas três formas de monitoramento de fornecedor:

1. Analisar a qualidade do produto.

2. Verificar o desempenho na programação da entrega.

3. Envio de notificações sobre situações especiais que são relacionadas a qualidade ou entrega de produtos e serviços.

## DISCUSSÃO

Antes de obter a certificação, não existiam parâmetros ou determinadas especificações, e com a implantação da norma passou a ter, como por exemplo, a exigência de emissão de notas fiscais, laudos ou não aceitação de documentos com erros, por falha do fornecedor. O fornecedor já estava acostumado a se relacionar de uma maneira com a empresa e não aceitou facilmente ter que mudar de postura. Devido a essas dificuldades, ocorreram mudanças significativas no modo de aperfeiçoar os procedimentos referentes a fornecedores como, por exemplo, inclusão de critérios de qualificação e avaliação de fornecedores, como cita Projogo (2012) que afirma que dessa forma garante-se a qualidade do produto a ser adquirido, e segundo (Torres & Lélis (2008) garante-se a segurança do fornecimento.

Além destas, antes da certificação a empresa não possuía um sistema adequado para incluir fornecedores ao seu banco de dados. Atualmente, com a certificação do sistema de gestão de qualidade existe uma sistemática padronizada para essa inclusão de fornecedores, esse processo chamado homologação, qualifica e avalia fornecedores antes de adquirir qualquer produto. A inspeção de fornecedores só é realizada quando necessário (em caso de produtos críticos). Assim como já previa Zu & Kainak (2012) que enfatizou a capacidade de fornecedores em atender especificações requeridas como critério de qualificação. E como cita Projogo (2012) que manter fornecedores confiáveis com o

## CONCLUSÃO

Em relação a fornecedores, pode-se concluir que a empresa cumpre todas as exigências relacionadas a fornecedores, da norma ISO 9001. Foi comprovada a existência de critérios de qualificação e Avaliação de fornecedores, como o exigido. O processo de qualificação

intuito de produzir um produto de qualidade em tempo pré-estabelecido são fatores importantes para que a empresa obtenha sucesso.

A avaliação de fornecedores realizada pela empresa visa verificar uma ou mais características do fornecimento, a fim de determinar se é obtida conformidade, quando comparado aos requisitos e/ou objetivos especificados, como cita Torres & Lélis (2008), que atrela o estabelecimento de critérios de avaliação à garantia e segurança do fornecimento a ser adquirido. Todos os requisitos especificados são assegurados pela empresa antes de comunicar fornecedores. E com o intuito de assegurar a qualidade do produto adquirido são realizadas inspeção de recebimento e auditorias nas plantas dos fornecedores quando necessário. Como previsto, a auditoria visa controlar processos e garantir a veracidade de informações. Essas características enquadram-se nos critérios que Chikuku et al. (2012) cita para avaliar fornecedores, visitas com a finalidade de verificar e inspecionar o processo produtivo.

Também com a finalidade de avaliar o desempenho de fornecedores, é realizado o monitoramento de fornecedores pela empresa, que consiste em demonstrar a contínua avaliação de atendimento aos requisitos especificados. E como um determinado fornecedor pode ser responsável pelo fornecimento de mais de um insumo/serviço, o monitoramento é indexado ao tipo de insumo/serviço.

procura identificar e selecionar um fornecedor que demonstre atender requisitos especificados. E o processo de avaliação de fornecedores procura encontrar características de fornecimento que estejam conformes quando comparados aos requisitos especificados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIKUKU, T.; CHINGUWA, S.; MACHEKA, M. Evaluation of the impact of obtaining ISO 9001:2008 Quality Management System (QMS) certification by Manufacturing Companies in Zimbabwe. *International Journal of Engineering Science and Technology*, v. 4, n. 9, 2012.
- DJEKIC, I.; ZARIC, V.; TOMIC J. . Quality costs in a fruit processing company: a case study of a Serbian company. *Quality Assurance and Safety of Crops & Foods*, March; 6 (1): 95-103, 2014.
- GUSTAFSSON ,J.; KARLSSON, E. *Supplier Performance Dashboard at Volvo Logistics*, M.S. Thesis, Dep.Technology Management and Economist, Chalmers University of Technology, Gotenborg, 2012.
- IBARRA, LUIS ALBERTO CCOPA; CALARGE, FELIPE ARAUJO. Avaliação por gestão integrada como modelo de conscientização e seleção na cadeia de suprimentos. *Produto & Produção*, vol. 15, n. 3, p. 59-68, out. 2014
- LIN, C.; KUEI, C.; CHAI, K. Identifying critical enablers and pathways to high performance supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 3, p.347-370., 2013.
- PRAJOGO, D.; CHOWDHURY, M.; YEUNG, A. C. L. ; CHENG, T. C. E. The Relationship Between Supplier Management and Firm's Operational Performance: A Multi-dimensional Perspective, *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 136, no. 1, pp. 123–130, 2012.
- STIER, RICHARD F. Third-Party Audits: A Fact of Life in the Food Business. *Third-Party Audits: A Fact of Life in the Food Business. Cereal Foods World*, September/October, v. 59, n. 5 , pp. 256-258, 2014.
- TORRES, C.; LÉLIS, J. C.. *Garantia de sucesso em gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- YIN, R. K.. *Estudo de caso - planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZU, X.; KAYNAK, H. . An agency theory perspective on supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, v.32, n. 4, p. 423-446, 2012.