

Etapas para o Desenvolvimento de Fornecedores: um estudo aplicado

Carla Simone Ruppenthal Neumann (LOPP/PPGEP/UFRGS) carlarup@ppgep.ufrgs.br
José Luis Duarte Ribeiro (LOPP/PPGEP/UFRGS) ribeiro@ufrgs.br

RESUMO: *Devido ao aumento da concorrência entre as empresas, buscando vantagens competitivas, é essencial que os benefícios alcançados por um elo da cadeia produtiva sejam estendidos a todos os níveis da mesma. O objetivo deste artigo é apresentar as etapas que foram aplicadas junto a uma Empresa compradora, montadora de máquinas agrícolas, para realizar um programa de desenvolvimento de seus fornecedores. O programa foi solicitado pela Empresa a fim de aumentar a capacidade de seus fornecedores, auxiliando-os a obterem melhorias em processos e operações.*

Palavras chave: Desenvolvimento de fornecedores, cadeia de fornecimento, produção, qualidade.

1. Introdução

Vivenciamos uma era muito competitiva. A necessidade de melhorar ou modificar o processo nunca foi tão urgente quanto nos dias atuais (CHANDRASHEKAR E CALLARMANN, 1998). Nos últimos quinze anos, tem havido um grande crescimento nas atividades globais relacionadas ao gerenciamento da qualidade e ao papel dos clientes e fornecedores (BIEHL, 2000). Segundo Campos (1992), uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada. Ela faz parte de uma cadeia de compradores/fornecedores, onde todas as empresas da cadeia buscam a máxima taxa de valor agregado.

De acordo com Krause e Ellram (1997a), devido à incerteza de encontrar uma fonte melhor de fornecimento e ao alto custo para pesquisar e avaliar novos fornecedores, as empresas necessitam trabalhar com os fornecedores atuais para melhorar o seu desempenho. Como consequência, afirmam que é essencial desenvolver o relacionamento entre as partes.

Neumann (2002) descreve uma forma de auxiliar as Empresas e os fornecedores a melhorar o seu relacionamento estabelecendo as etapas de um programa de desenvolvimento de fornecedores. Salienta que os resultados alcançados após a intervenção foram positivos e reforçam a necessidade deste tipo de programas.

Este trabalho pretende expor o método utilizado junto a uma empresa do setor de máquinas agrícolas para o desenvolvimento de seus fornecedores, os quais estão inseridos em um ambiente altamente competitivo.

2. Desenvolvimento de Fornecedores

Segundo Watts e Hahn (1993), Carter *et al.* (1998) e Humphreys *et al.* (2001), o relacionamento tradicional entre empresas compradoras e seus fornecedores tem sido caracterizado como de disputa entre adversários, baseada em fornecedores múltiplos, oferta competitiva e o uso de tempos de contrato curtos. Entretanto, para Leenders (1989), há duas forças que estão aumentando o envolvimento dos compradores com os fornecedores: o aumento da taxa de novos produtos e processos e a expansão do mercado internacional. Muitas empresas estão reconhecendo que sua habilidade de se tornar competidores de classe mundial está baseada, em grande parte, na sua habilidade de estabelecer altos níveis de confiança e cooperação com seus fornecedores, estabelecendo parcerias (HUMPHREYS *ET AL.*, 2001). Percebe-se uma nova tendência nas relações entre compradores e fornecedores: o gerenciamento de fornecedores geograficamente dispersos, que formam uma rede, e a valorização não apenas do custo, mas também da qualidade e da entrega no tempo certo (KEOUGH, 1994).

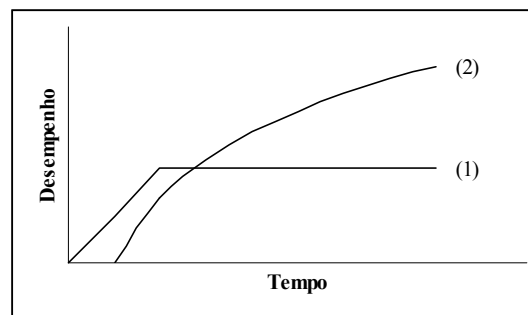
De acordo com o sentido que foi adotado nos trabalhos de Leenders (1989), Krause (1997), Krause e Ellram (1997a e 1997b), Krause *et al.* (1998), Krause (1999), Handfield *et al.* (2000) e De Toni e Nassimbeni (2000), quando se fala de desenvolvimento de fornecedor, está se referindo a qualquer esforço realizado por uma empresa compradora junto a um fornecedor, para aumentar o desempenho e as capacidades do fornecedor, a fim de atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora. O desenvolvimento de fornecedores pode abranger, desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho, quanto esforços extensivos, como por exemplo, treinamento do pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo. Existem muitos elementos críticos que surgem ao longo dos esforços dirigidos ao desenvolvimento de um fornecedor: a efetividade das duas vias de comunicação, a avaliação do fornecedor e o *feedback*, foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração.

Krause (1997) e Hahn *et al.* (1990) concordam que um dos objetivos primários do setor de compras é manter uma rede de fornecedores capacitados. Isso significa que a habilidade de uma empresa em produzir produtos de qualidade, a um preço razoável, no tempo certo, é um fator fortemente influenciado pela capacidade dos fornecedores. Quando um fornecedor é incapaz de corresponder às necessidades do comprador, o comprador tem algumas alternativas: internalizar o item que estava sendo produzido pelo fornecedor externo, mudar para um fornecedor mais capaz, ajudar a melhorar a capacidade dos fornecedores atuais ou realizar uma combinação destas três alternativas (HANDFIELD *ET AL.*, 2000 e KRAUSE *ET AL.*, 1998).

Para Hartley e Jones (1997), o programa de desenvolvimento de um fornecedor pode ter dois objetivos: (1) realizar mudanças imediatas nas operações do fornecedor para assim reduzir problemas e (2) aumentar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças. Quando um programa é direcionado pelo primeiro objetivo, diz-se que ele é orientado para os resultados gerados no fornecedor. A experiência tem mostrado que o desenvolvimento de fornecedores baseado em orientação para resultados aumenta o desempenho, mas geralmente falha em aumentar as capacidades do fornecedor para melhorias contínuas. Quando um programa é direcionado pelo segundo objetivo, diz-se que ele é orientado para o processo, ou seja, aumenta a capacidade para melhoria do fornecedor. De acordo com o artigo, nas práticas adotadas por grandes empresas e na literatura, o desenvolvimento do fornecedor baseado no processo, segue quatro passos genéricos: (i) avaliar o grau de prontidão do fornecedor para a mudança, (ii) construir a confiança através da colaboração gerenciando a resistência, motivando a participação de todos e dando tempo para aprender, (iii) implementar mudanças amplas no sistema de acordo com as habilidades técnicas, gerenciais e sociais e (iv) dar suporte continuado e seguimento para as atividades desta fase de transição. Ao final do programa, o comprador poderia estabelecer metas e planos, rever o progresso periodicamente, trocar informações que motivem o fornecedor e estabelecer prêmios ou outras formas de reconhecimento que motivem o fornecedor a melhorar o seu desempenho. A Figura 1 deixa claro o efeito que um programa de desenvolvimento do fornecedor pode ter. A curva (1) apresenta o desempenho X tempo de um programa orientado para resultados e a curva (2) apresenta o desempenho X tempo de um programa orientado pelo processo.

Watts e Hahn (1993) concluíram que, infelizmente, os compradores que estão utilizando programas para desenvolvimento dos fornecedores estão interessados em melhorar o produto que comercializam em vez de auxiliar a melhorar a capacidade de seus fornecedores. Assim, é preciso concordar com Hendrick e Ellram (1993), *apud* Krause (1997), quando afirmam que os benefícios de um programa de parceria precisam ser balanceados, apesar da situação usual ser diversa, onde o cliente (comprador) recebe muitos benefícios e o fornecedor poucos. O

sucesso continuado e duradouro de uma aliança estratégica com o fornecedor dependerá fortemente do fluxo de informações técnicas trocado entre o comprador e o fornecedor (MOHR E SPEKMAN, 1994; STUART E MCCUTCHEON, 1996; KRAUSE, 1999; GRIFFITHS E MARGETTS, 2000; e MILGATE, 2001). De acordo com Leenders e Blenkhorn (1988), *apud* Krause e Ellran (1997a), os fornecedores geralmente só produzem de acordo com que lhes é exigido. Como consequência, as empresas compradoras merecem o que elas recebem dos fornecedores, pois não exigiram mais. Somente esperando mais dos fornecedores, explicitando mais estas expectativas e sendo capaz de participar nos esforços de desenvolvimento do fornecedor, é que as empresas compradoras podem esperar desenvolver sua base de fornecimento para competir num mundo cada vez mais globalizado (KRAUSE E ELLRAN, 1997a).



Fonte: Hartley & Jones, 1997.

Figura 1 - Efeito gerado por um programa de desenvolvimento de fornecedores. (1) programa orientado para resultados; (2) programa orientado pelo processo

3. Etapas do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Inicialmente a Empresa manteve contato com a universidade, solicitando auxílio para o trabalho junto aos fornecedores. Todas as etapas foram executadas a partir de reuniões com a gerência do setor de Compras da Empresa, contando com a participação dos compradores responsáveis pelos fornecedores selecionados para participarem do projeto. Observa-se que a realização do planejamento das atividades em conjunto com a gerência da Empresa é de grande importância para o projeto, pois as ações desencadeadas dependerão dos objetivos claros que serão traçados para o programa e do apoio da Empresa compradora, que possui os contatos e a influência junto aos fornecedores. A Empresa disponibilizou uma equipe de pessoas externas (equipe da universidade) para atuar junto aos fornecedores nas áreas de qualidade, produção e alterações de engenharia. O trabalho foi desenvolvido utilizando 10 etapas, que são brevemente descritas abaixo:

(1) Identificação da necessidade de melhorias

Deve ser identificado o contexto que gerou a necessidade das melhorias na cadeia de fornecedores, criando o pré-requisito para implantar o projeto. Em grande parte das situações torna-se útil conhecer o cenário econômico, político e cultural no qual o problema se insere.

No trabalho desenvolvido, esta etapa contemplou compreender o cenário de máquinas agrícolas e, principalmente, as suas diferenças comparado ao setor automotivo. Observa-se que o setor agrícola possui acentuada sazonalidade no comportamento das vendas, é fortemente dependente dos incentivos agrícolas dos governos e sua cadeia de suprimento é formada em grande parte por pequenos e médios fornecedores, diferentemente do setor automotivo.

(2) Estabelecimento dos objetivos do projeto

Os objetivos podem ser estabelecidos a longo, médio ou curto prazo. Os objetivos de longo prazo dizem respeito à cultura, educação e política da Empresa e aos ganhos obtidos pela cadeia de fornecimento com o projeto. Os objetivos de médio prazo dizem respeito a utilização, pelo fornecedor dos conceitos que serão repassados e que serão replicados no ambiente produtivo de sua empresa. Os objetivos de curto prazo dizem respeito ao resultado que será avaliado no final do período do projeto, tanto junto ao fornecedor quanto junto à Empresa.

No trabalho desenvolvido os objetivos de longo prazo deveriam ser alcançados pela Empresa. Os mesmos foram: aumentar a competitividade de seus produtos, melhorar a sua cadeia produtiva e alcançar redução de custo dos componentes. Os objetivos de médio e curto prazo foram estabelecidos junto ao fornecedor: utilizar as ferramentas de melhoria disponibilizadas (técnicas de controle de qualidade, seqüenciamento da produção, troca rápida de ferramenta) e obter ganhos em seu processo (redução de retrabalho, redução de custos de matéria prima, aumento de produtividade).

(3) Definição do período de duração do projeto

O período de duração deve ser definido de acordo com o cenário específico de cada projeto, considerando dificuldades de execução das tarefas tanto para fornecedores quanto para Empresa, tempo de resposta, ritmo de trabalho e resultados alcançados até um período. Também poderá ser estabelecido o melhor período no ano para trabalhar junto ao fornecedor, visto que, a produção pode ser sazonal.

O tempo de duração proposto, para promover as melhorias nos fornecedores, foi de três meses. Este foi o prazo estipulado para a intervenção propriamente dita, mas novas visitas devem ser realizadas, para consolidar as melhorias propostas e permitir o acompanhamento junto ao fornecedor.

(4) Definição da forma de financiamento do projeto

Este é um passo muito importante, pois o fornecedor pode estar isento de pagar o projeto e ficar obrigado a alcançar um objetivo estipulado, ou pode pagar parte ou toda a conta. Outra forma que pode ser utilizada é a Empresa financiar alguns meses iniciais do projeto, verificar os resultados alcançados e, se os mesmos forem positivos para ambas as partes (fornecedor e Empresa), o fornecedor assumirá mais alguns meses de pagamento.

No trabalho desenvolvido, a Empresa assumiu o financiamento total do projeto ao longo dos três meses de duração do mesmo. No entanto, possuía intenções claras, discutidas com os fornecedores, de alcançar reduções nos preços dos componentes fornecidos, fruto das melhorias implantadas no processo produtivo.

(5) Definição das informações que deverão ser disponibilizadas pela Empresa

Devem ser definidas com o objetivo de facilitar o encaminhamento das ações necessárias. A disponibilidade de dados, planilhas, desenhos e outros tipos de informações são fundamentais para a comprovação dos resultados do projeto. É essencial determinar uma pessoa da Empresa para acompanhar o projeto ao longo do desenvolvimento e fornecer os dados solicitados.

No trabalho desenvolvido, a Empresa disponibilizou dados sobre o desempenho dos fornecedores, referente a qualidade, custo e entrega (visto que ela tem um boletim de avaliação dos mesmos), informações sobre peças adquiridas (volume, preço, percentual de suprimento) e pessoas para contato interno (engenheiros/ projetistas/compradores).

(6) Definição da forma de avaliação das propostas submetidas pelos fornecedores

Deve ser realizada buscando os caminhos mais dinâmicos dentro da estrutura da Empresa. Nesta etapa devem ser definidos os responsáveis para julgar as propostas, os prazos para retorno das propostas e as formas de encaminhamento das mesmas (e-mail, telefone, formulário padrão, serviço de atendimento ao fornecedor, entre outros). Algumas propostas que forem encaminhadas pelos fornecedores e necessitarem de avaliação técnica ou análise de investimento mais elaborada, poderão ter seu prazo de resposta estendido. Neste caso sugere-se dar retorno ao fornecedor sobre os motivos da demora.

A execução desta etapa envolveu grande interação entre os profissionais da Empresa e a equipe da Universidade. Cabe enfatizar, que, à medida que o projeto tinha prioridade na Empresa, sendo solicitado pela mesma, a resolução das pendências e das demandas do projeto recebeu prioridade e real atenção dos profissionais da Empresa. Em alguns momentos, a falta de tempo e as inúmeras atribuições dos profissionais da Empresa causaram dificuldade. Nesse sentido, é importante que, no início do programa, seja dimensionada a participação dos profissionais da Empresa, assegurando agenda suficiente para atender as demandas que inevitavelmente o projeto irá trazer.

(7) Definição da forma de avaliação dos resultados após intervenção nos fornecedores

A avaliação dos resultados pode ser realizada através da estimativa de ganhos em forma percentual de um indicador, como por exemplo faturamento ou índice de aproveitamento do tempo produtivo que o fornecedor dispõem. Os resultados alcançados após a implementação também podem ser comparados em relação a início do projeto, comparando a evolução e o aproveitamento obtido pelo fornecedor. Por outro lado, alguns resultados de difícil mensuração podem ser considerados, em consenso, como alcançados totalmente ou parcialmente ao final do projeto. Verifica-se grande importância na mensuração numérica dos resultados do projeto, pois a continuidade de novos projetos depende do retorno econômico obtido nos projetos anteriores.

No programa em questão, a Empresa, através do suporte da equipe da Universidade, optou por quantificar as melhorias na parte de alterações de engenharia das peças, na parte de qualidade e na parte de melhoria alcançadas no chão-de-fábrica, por meio de um indicador financeiro, que traduzia as melhorias em redução no custo de fabricação das peças produzidas. Assim, todas as ações foram avaliadas utilizando uma base comum: retorno financeiro, medido em R\$. Outra peculiaridade deste programa, é que a Empresa não obrigou os fornecedores a participar do projeto e a implantar as melhorias solicitadas. Entretanto, planeja ampliar os pedidos junto a quem atingir bons resultados.

(8) Escolha dos fornecedores que participarão do projeto

Os fornecedores podem ser selecionados pela criticidade de seus processos e operações, seu nível tecnológico, sua importância na cadeia produtiva (participação percentual no conjunto de fornecedores, considerando o volume de vendas à Empresa), sua localização geográfica semelhante e pela dificuldade inerente da Empresa de acompanhamento contínuo do fornecedor, entre outros.

Neste trabalho, os quatro fornecedores foram escolhidos pela parcela de faturamento junto a Empresa, pela dificuldade de relacionamento com a Empresa e pela localização geográfica distante e, conseqüente, dificuldade de acompanhamento.

(9) Identificação do perfil de cada fornecedor

É importante compreender as inclinações naturais de cada fornecedor, o que inclui identificar seu sistema de qualidade, as tecnologias que utiliza, suas especialidades do ponto de vista de

processos e componentes, seu foco principal entre as dimensões custo, entrega e qualidade. Este passo exige confirmação local, pois algumas vezes a percepção da Empresa não reflete a real situação do fornecedor. Por outro lado, este passo pode ser de grande importância ao projeto, na medida em que pode dar retorno à Empresa, do verdadeiro perfil do fornecedor, auxiliando os responsáveis pelas decisões futuras.

No trabalho desenvolvido, a Empresa escolheu quatro fornecedores do setor metal-mecânico, produtores de peças em aço, cujo faturamento anual variava entre 1 e 4 milhões de reais. No início do projeto, a Empresa indicou os principais pontos a atacar, informou as peculiaridades do processo produtivo e descreveu o quadro de relacionamento para cada fornecedor. Ao longo do projeto, a percepção da Empresa revelou-se correta no caso de dois dos fornecedores. Os demais, no entanto, possuíam um perfil diferente daquele informado originalmente.

(10) Acompanhamento aos fornecedores

Este acompanhamento pode ser realizado mediante reuniões e visitas às partes envolvidas, sempre que necessário, a fim de sanar as dificuldades e dar encaminhamento o mais rápido possível às ações. Num primeiro momento os fornecedores escolhidos, a Empresa e a Universidade devem se reunir a fim de expor os objetivos do projeto, formas de atuação, duração e características peculiares, dando início ao trabalho junto aos fornecedores. Num momento final, os mesmos devem ser reunidos novamente a fim de consolidar os ganhos do projeto e tomar as ações necessárias. Algumas reuniões de acompanhamento podem ser realizadas sem a participação dos fornecedores, apenas entre Empresa e Universidade.

No estudo desenvolvido, os fornecedores foram reunidos na sede da Empresa para expor os objetivos do programa e os resultados esperados. Observou-se que os fornecedores demonstraram incertezas quanto à sua participação, quanto aos resultados que deveriam ser alcançados e quanto à forma de avaliação do projeto. Essas incertezas, em grande parte, tinham origem no comportamento passado da Empresa, baseado em estabelecer uma relação de benefício unilateral com os fornecedores. Os encontros continuados foram gradativamente diminuindo resistências e deixando claras as vantagens que ambas as partes poderiam ter com a realização do programa. Ao longo do programa, a Empresa acompanhou o desempenho dos fornecedores mediante visitas, relatórios, e-mails e reuniões com as partes envolvidas, sempre que solicitadas. Uma reunião final, com a participação de todos, foi realizada com o intuito de assegurar que todas as partes possuíam o mesmo entendimento referente às melhorias obtidas e respectiva quantificação financeira.

4. Antecipando dificuldades

Prevendo algumas dificuldades que podem surgir, foi elaborada uma lista que está embasada, em grande parte, nas dificuldades observadas ao longo do projeto, visto que as etapas do método foram consolidadas após o trabalho junto à Empresa e aos fornecedores. São propostas algumas ações que poderiam minimizar seu efeito, as quais tem ligação com as ações propostas para o futuro, e podem ser visualizadas no Quadro 1.

Dificuldades	Prevenção
Escolha inadequada dos participantes do programa e falta de motivação	Permitir ao fornecedor manifestar desejo de participar ou não do programa; Avaliar o fornecedor individualmente quanto a necessidades e capacidades; Selecionar fornecedores capazes de cumprir os objetivos a curto e médio prazo; Compreender o momento vivenciado pelo fornecedor e entender suas motivações;
Indisponibilidade de tempo	Aumentar a motivação para o trabalho, explicitando ganhos e vantagens que serão obtidos com o melhor aproveitamento do tempo no futuro; Enfatizar que o programa possui maior ênfase e necessidade de mudanças nos três meses iniciais. Finalizado este prazo, as rotinas estarão implementadas e deverá ser realizado apenas o acompanhamento e a melhoria contínua;
Indisponibilidade para realizar investimentos	Priorizar os investimentos de baixo custo; Avaliar o custo-benefício dos investimentos necessários; Definir o <i>payback</i> para os investimentos maiores;
Consolidação dos ganhos obtidos	Estabelecer uma forma de avaliação dos ganhos e mensurar todos os fornecedores com o mesmo parâmetro; Definir uma rotina de acompanhamento ao fornecedor auxiliando-o sistematicamente após o fim do projeto; Instrumentalizar os fornecedores, ao longo do programa com material didático apropriado para incorporar as propostas ao cotidiano da Empresa;

Quadro 1 - Dificuldades do programa de desenvolvimento e soluções propostas.

5. Conclusões

As vantagens decorrentes do programa de desenvolvimento de fornecedores são muitas, dentre elas podem ser citadas: oportunidade para a Empresa conhecer os fornecedores mais detalhadamente, oportunidade da Empresa corrigir procedimentos e práticas que podem auxiliar os fornecedores a obter desempenho superior, oportunidade da Empresa, baseado em um diagnóstico mais especializado, encaminhar ações futuras em benefício dos melhores fornecedores, oportunidade da Empresa de melhorar a opinião do fornecedor a respeito de suas práticas, anteriormente embasada apenas na redução do custo e oportunidade da Empresa obter melhorias em diferentes áreas de atuação, aumentar sua competitividade e estender os ganhos para toda a cadeia produtiva.

Este trabalho relatou as etapas que foram utilizadas em um projeto de desenvolvimento de fornecedores. As melhorias obtidas junto aos fornecedores foram quantificadas monetariamente e revelaram um importante retorno sobre o investimento feito pela empresa compradora. Adicionalmente, talvez tão importante quanto os ganhos financeiros, também foi observado um estreitamento nas relações Empresa/fornecedor, facilitando projetos futuros.

É essencial, que a Empresa dê continuidade às ações iniciadas junto aos fornecedores, permitindo que as ações empreendidas durante o projeto sejam incorporadas como práticas comuns e rotineiras. Isso irá aumentar a confiança dos fornecedores quanto aos objetivos da Empresa, melhorando o relacionamento entre as partes.

À medida que o projeto for estendido a outros grupos de fornecedores, torna-se importante estabelecer uma rotina de acompanhamento dos fornecedores que participaram do projeto no passado. Este acompanhamento visa consolidar a utilização das técnicas implementadas com o apoio da equipe da universidade, instrumentalizar os recursos humanos que trabalham junto aos fornecedores e redefinir novos caminhos de atuação que se fizerem necessários, tanto nos fornecedores quanto na Empresa.

Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES e ao CNPq pela concessão de bolsas de pesquisa que oportunizaram a realização deste trabalho.

Referências

- BIEHL, R. E. (2000) - Customer-Supplier Analysis in Education Change. *Quality Management Journal*. Vol.7, n.2, p.22-39.
- CAMPOS, V. F. (1992) - *Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Belo Horizonte: 2ed., Fundação Christiano Ottoni.
- CHANDRASHEKAR, A. & CALLARMANN, T. E. (1998) - A Modelling Study of the Effects of Continuous Incremental Improvement in the Case of a Process Shop. *European Journal of Operational Research*, Vol.109, n.1, p.111-121.
- CARTER, J. R., SMELTZER L. & NARASIMHAN, R. (1998) - The Role of Buyer and Supplier Relationships in Integrating TQM through the Supply Chain. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.4, n.4, p.223-234.
- DE TONI, A. & NASSIMBENI, G. (2000) - Just-in-time Purchasing: an Empirical Study of Operational Practices, Supplier Development and Performance. *Omega*, Vol.28, n.6, p.631-651.
- GRIFFITHS, J. & MARGETTS D. (2000) - Variation in Production Schedules - Implications for Both the Company and its Suppliers. *Journal of Materials Processing Technology*, Vol.103, n.1, p.155-159.
- HAHN, C. K., WATTS, C. A. & KIM, K. Y. (1990) - The Supplier Development Program: a Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.26, n.2, p.2-7.
- HANDFIELD, R. B., KRAUSE, D. R., SCANELL, T. V. & MONZKA, R. M. (2000) - Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, Vol.41, n.2, p.37-49.
- HARTLEY, J. J. & JONES, G. E. (1997) - Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, n.3, p.24-29.
- HUMPHREYS, P.K., SHIU, W.K. & CHAN, F.T.S. (2001) - Collaborative Buyer-Supplier Relationships in Hong Kong Manufacturing Firms. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.6, n.4, p.152-162.
- KEOUGH, M. (1994) - Buying our way to the top. *Director*, Vol.47, n.9, p.72-77.
- KRAUSE, D. (1997) - Supplier Development: Current Practices and Outcomes. *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol.33, n.25, p.12-19.
- KRAUSE, D. (1999) - The Antecedents of Buying Firm's Efforts to Improve Suppliers. *Journal of Operations Management*, Vol.17, n.2, p.205-224.
- KRAUSE, D. & ELLRAM, L. M. (1997a) Critical elements of Supplier Development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.3, n.1, p.21-31.
- KRAUSE, D. & ELLRAM, L. M. (1997b) - Success Factors in Supplier Development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.27, n.1, p.39-52.
- KRAUSE, D. R., HANDFIELD, R. B. & SCANELL, T. V. (1998) - An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive and Strategic Process. *Journal of Operation Management*, Vol.17, n.1, p.39-58.
- LEENDERS, M. R. (1989) - Supplier Development. *Journal of Purchasing and Material Management*, Vol.25, n.1, p.47-55.
- MILGATE, M. (2001) - Supply Chain Complexity and Delivery Performance: an International Exploratory Study. *Supply Chain Management: an International Journal*, Vol.6, n.3, p.106-118.
- MOHR, J. & SPEKMAN, R. (1994) - Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol.15, n.2, p.135-152.
- NEUMANN, C. S. R. (2002) - Desenvolvimento de Fornecedores um estudo de caso aplicado ao Setor de Máquinas Agrícolas. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- STUART, F.I. & McCUTCHEON, D. (1996) - Sustaining Strategic Supplier Alliances – Profiling the dynamic requirements for continued development. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, n.10, p.5-22.
- WATTS, C. A. & HAHN, C. K. (1993) - Supplier Development Programs: an Empirical Analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, n.2, p.10-17.