

Mapeamento do Processo de Desenvolvimento de Fornecedores – Um Caso Prático

Samuel Vinícius Bonato ^a (svbonato@producao.ufrgs.br); Cecília Brasil Biguelini ^b (ceciliabiguelini@gmail.com); Carla Schwengber ten Caten ^c (carlacaten@gmail.com);

^a Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), UFRGS, RS – BRASIL

^b Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), UFRGS, RS – BRASIL

^c Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), UFRGS, RS – BRASIL

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar um caso prático de mapeamento do processo de desenvolvimento de fornecedores em uma empresa do ramo metalúrgico, mostrando como as informações relativas ao processo estão estruturadas e como as mesmas estão relacionadas ao negócio da organização. O trabalho foi realizado através de entrevistas com envolvidos e apresenta a estrutura atual do processo de contratação de fornecedores nacionais de matéria-prima, incluindo a seleção, a aprovação de peças e o desenvolvimento dos mesmos. Após a análise do processo atual, foi proposto um fluxo completo e estruturado para o processo de desenvolvimento de fornecedores.

Palavras-chave: desenvolvimento de fornecedores, mapeamento de processos, metal-mecânico

1 Introdução

A realidade no mundo dos negócios tem demonstrado que a "Qualidade" passou a ter conotação mais abrangente. Hoje ela está praticamente associada a um estilo de gerenciar e promover mudanças, cujas novas filosofias de produção estão voltadas para o combate aos desperdícios e para maior atenção às necessidades dos clientes. Dentro desse enfoque, a metodologia de Gerenciamento de Processos é usada para avaliar as atividades dos processos, as quais influenciam no desempenho do produto no mercado. Esse tipo de abordagem conduz a empresa ao aumento global da qualidade e produtividade, bem como a mantém em sintonia com o mercado, por meio da tradução dos desejos dos consumidores para toda a cadeia produtiva da empresa. O resultado é o aumento da competitividade e a permanência da empresa no mercado. Este recurso agilizará a tomada de decisões referentes aos processos críticos que requerem modificações, a fim de torná-los mais produtivos, sem alterar a qualidade final dos produtos (COSTA *et al.*, 1997).

Nesse sentido, 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), mostram que o termo desenvolvimento de fornecedor refere-se a qualquer esforço realizado por uma empresa compradora junto a um fornecedor, para aumentar seu desempenho e capacidade, 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 da via de comunicação, a avaliação do fornecedor e respectivo *feedback*, o foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração.

Este trabalho tem como objetivo mapear o processo de desenvolvimento de fornecedores de uma empresa do ramo metalúrgico, mostrando como as informações relativas ao processo estão estruturadas, como as mesmas estão relacionadas ao negócio da organização e propor um fluxo completo e estruturado para realização do processo de desenvolvimento de fornecedores da empresa. Espera-se que este trabalho venha contribuir para que a empresa possa criar, a partir do processo descrito, meios que possam viabilizar maior produtividade e melhoria de condições de competitividade em relação ao desenvolvimento de seus fornecedores.

2 Revisão Bibliográfica

Segundo Possamai, Selig, Jane (2007), o Gerenciamento de Processos propõe aos empresários uma melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para seus produtos e serviços. Isto requer um envolvimento geral da empresa. O tempo médio para implantar a Metodologia de Gerenciamento de Processos é de dois anos e meio, devido à necessidade de mudança cultural. A alta administração da empresa deve estar consciente de que este compromisso requer consistência de propósito, tempo e dinheiro, antes de obter os retornos oriundos das melhorias. Desta forma, o Gerenciamento de Processos promove a redução de custos, aumento da produção, aumento das vendas, redução dos refugos, melhor aproveitamento dos espaços e do pessoal, redução de estoques e aumento real dos lucros. O Gerenciamento de Processos é uma metodologia para definir, analisar e melhorar os processos críticos da empresa.

Conforme explicam também Possamai, Selig, Jane (2007), a aplicação do Gerenciamento de Processos em uma empresa pode ser em escala reduzida, analisando-se somente um processo crítico como teste da metodologia, ou pode envolver todos os processos críticos da organização, sendo recomendado que a análise não passe de vinte processos críticos ao mesmo tempo. Além de compor o grupo de trabalho, esta etapa também é destinada a preparar um plano de coleta de dados. Entre estes dados está a busca de informações sobre o sistema de custos, já que é uma forte ferramenta para obter a atenção da empresa, uma vez que pode salientar as áreas problemáticas que darão retorno financeiro quando os problemas forem resolvidos.

Conforme Costa e Politano (2008), o mapeamento de processos consiste basicamente na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos e no seu registro, de forma que possam ser entendidos por outras pessoas interessadas em seu conhecimento. O mapeamento fornece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias. Mostra como as entradas, saídas e tarefas estão relacionadas e inclui os principais passos dos processos (AJARD, 1998).

Biazzo (2002) descreve o mapeamento de processos como sendo a construção de modelos que mostra as relações entre as atividades, as pessoas, os dados e os objetos envolvidos na produção de um específico resultado. Sendo que, os objetos ou artefatos tratam-se dos produtos, equipamentos e ferramentas utilizados na sua produção. Afirma ainda que, a razão pela qual os métodos de mapeamento são tão difundidos hoje é que tais modelos podem ser úteis, e relativamente baratos, em descrições que podem levar a melhorias ou redesenhos dos processos.

Segundo RAMOS, *et al.* (2005), o mapeamento detalhado de cada processo, explicitando-se o fluxo de tarefas através das “raias” funcionais, possibilita a realização de modificações nos desenhos originais no sentido de otimizá-los. Busca-se durante esta etapa:

- Reduzir os tempos de ciclo dos processos;
- Eliminar as tarefas que não agregam valor;
- Eliminar as tarefas redundantes;
- Priorizar ações de melhoria através de relações causa-efeito;
- Consistir e melhorar as interfaces entre os elementos funcionais.

Neste contexto, a gestão por processos surge como ferramenta utilizada para facilitar a integração e colaboração entre diversas áreas de negócios, propiciando um melhor desempenho de atividades e processos em uma organização. O reflexo da melhoria de performance nos produtos e serviços oferecidos proporciona, por consequência, um melhor relacionamento entre empresa, fornecedores e clientes.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007), as organizações funcionam como sistemas ou ainda, conjuntos de processos. A identificação e o mapeamento dos processos irão

apoiar o entendimento de necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas permitindo um melhor planejamento, responsabilização e alocação de recursos.

Uma arquitetura baseada em processos significa pensar (ou desenhar) a organização não mais sob o enfoque tradicional do organograma mas sim, de seus processos e formas como eles se conectam e atendem aos clientes finais, sempre alinhando estratégias às melhores práticas. Assim, surge o conceito e aplicação da gestão por processos como forma de se possibilitar uma maior integração e cooperação entre áreas de negócios, permitindo uma visão organizacional orientada a processos (e não funções) com o comprometimento das partes interessadas.

Em relação ao desenvolvimento de fornecedores, para 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).

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 melhoria contínua. 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.

Segundo Neumann e Ribeiro (2002), 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.

De acordo com Junior (2001), o modelo clássico de relacionamento entre comprador e fornecedor baseava-se no julgamento de preços, prazos de entrega e qualidade do produto quando do recebimento do material encomendado, em que eram feitas inspeções qualitativas e quantitativas. Após essa fase, iniciava-se o processamento do pagamento e o processo era registrado na pasta do fornecedor para eventuais consultas futuras. Esse tipo de procedimento se encontra em desuso, pois cada vez mais as empresas têm se preocupado em desenvolver parcerias, dentro de uma linha contemporânea em que o importante é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, envolvendo não somente compras eventuais ou programadas, como também o desenvolvimento de produtos. Nessa linha, é importante que todos tenham em mente que os custos de seus fornecedores também serão seus próprios custos. Dessa forma, forçar o fornecedor a dar 90 dias de prazo quando 30 dias seriam suficientes faz com que esse custo, existente para o fornecedor, seja inserido na cadeia de suprimentos, elevando os custos e fazendo com que o comprador acabe pagando por isso. A extensão lógica dessa nova maneira de se relacionar com fornecedores é fazer acordos para partilhar ganhos, recompensando cada um que contribui para o aumento da rentabilidade.

Também Junior (2001) afirma que em uma análise focada nos processos de relacionamento cliente x fornecedor, percebe-se claramente que as empresas precisam encontrar parceiros comerciais confiáveis. Tais análises se desencadeiam na necessidade de procedimentos formais de horizontalização, ou verticalização, objetivando o desenvolvimento de fornecedores que serão responsáveis pela elaboração de componentes ou execução de serviços que, preferentemente, não façam parte do negócio principal da organização desenvolvedora. Como exemplo, pode-se citar a indústria automobilística, que não produz pneus, ou vidros, componentes essenciais para a finalização do processo da fabricação de automóveis.

De acordo com Oliveira (1994), a empresa deve ser capaz de desenvolver e oferecer ao mercado, de maneira apropriada e no momento oportuno, novos produtos e serviços que seus clientes desejem ou possam desejar, e mais, que os clientes queiram e possam comprar. A empresa terá de oferecer tais produtos e serviços a preços competitivos em relação aos seus concorrentes, o que tende a complicar as coisas mais ainda, considerando que os concorrentes serão obrigados a agir do mesmo modo.

3 Procedimentos Metodológicos

A empresa onde os estudos foram realizados, a seguir denominada empresa SC (nome fictício), é uma empresa multinacional que há mais de 80 anos atua no ramo metalúrgico e está presente no Brasil há quase 40 anos. Atualmente, possui mais de 5.000 funcionários ao redor do mundo e cerca de 1.600 funcionários na unidade produtiva no Brasil. Dividida em 2 negócios, é responsável pelo fornecimento de quase 80% da produção mundial de um de seus produtos para o Grupo a qual pertence. Dentre os vários processos realizados na empresa, podem ser citados: fundição, usinagem, cromagem e montagem de máquinas. A produção de máquinas gira em torno de 500.000 máquinas/ano, sendo que em cada uma existem diversos componentes que não são fabricados internamente, o que reforça ainda mais a necessidade de se estabelecerem parcerias adequadas com fornecedores.

Atualmente, a empresa estudada está organizada por funções. Essa estrutura, como já foi mencionado, caracteriza-se por uma segmentação das tarefas, hierarquia nas decisões e competências específicas de cada função. Devido a quantidade de processos existentes na empresa SC, achou-se conveniente realizar o mapeamento de apenas um processo. Desta forma, serão analisadas apenas as atividades relacionadas diretamente ao processo de fornecedores nacionais de produtos diretos, focando no fluxo de desenvolvimento de fornecedores.

Nesta etapa serão reunidos os principais envolvidos no processo global de desenvolvimento de fornecedores, desde sua avaliação, passando pela metodologia de desenvolvimento de produtos no fornecedor, de desenvolvimento de fornecedores e por fim alinhando com os envolvidos as informações referentes ao processo desenvolvido atualmente. Será documentado o processo de fornecedores como um todo e definido o mapa do processo de desenvolvimento. Após o mapeamento do processo atual, será proposto um fluxo completo para o processo de desenvolvimento de fornecedores e serão propostas melhorias para padronizar o mesmo.

4 Resultados e Discussões do Mapeamento do Processo

Baseado nas informações já descritas nos fluxogramas e mapas disponíveis internamente na organização e nas entrevistas com envolvidos, foram mapeadas as informações contidas nos tópicos que seguem, mostrando como e onde o desenvolvimento de fornecedores está inserido nos processos principais e no negócio da empresa.

4.1 Mapa do Negócio

No primeiro passo foi identificado como a organização visualiza seu negócio como um todo. Neste sentido, foi encontrada uma visão processual do negócio, baseada e adaptada aos processos e requisitos das normas ISO9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO14001 (Sistema de Gestão

Ambiental) e OHSAS18001 (Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança). Segundo especialista entrevistado na organização, esta visão geral foi definida pela matriz da empresa e é aplicável, sem adaptações, a todas as subsidiárias do Grupo, padronizando a forma como todas as subsidiárias tem a visão macro do seu negócio. Segundo a ISO9001 (2008), uma vantagem interessante desta abordagem é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como a sua combinação e interação. A utilização desta abordagem de forma sistêmica em todas as unidades de uma organização pode otimizar o andamento das atividades relacionadas aos processos do negócio.

Este mapa do negócio existente na empresa é definido conforme figura 01. Neste mapa é possível identificar a divisão em quatro degraus de processos, cada um diferenciado de outro pela posição onde está no “círculo” do negócio da empresa, sendo:

- 1) Processos Principais (“Core Business”): representa as competências centrais da empresa e que tem influência direta sobre o cliente e sua satisfação;
- 2) Processos Auxiliares: processos necessários (de suporte) à atividade principal da organização;
- 3) Processos Gerenciais: como são definidas as metas e condições básicas;
- 4) Colaboradores: o que mantém a organização unida! Logicamente os colaboradores não são um processo, porém, são muito importantes.

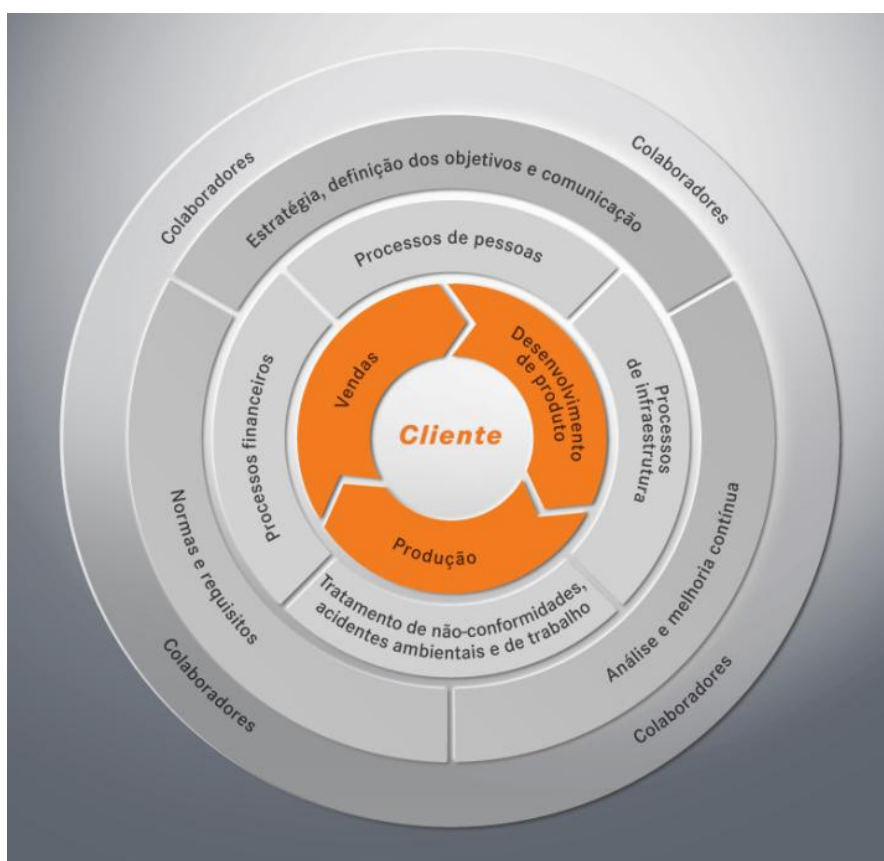


Figura 01. Mapa do Negócio

Como pode ser verificado, todos os quatro degraus convergem para o mesmo foco: o cliente. Segundo a ISO9001 (2008) o primeiro princípio para um sistema de gestão da qualidade é focar no cliente, procurando atender às suas necessidades atuais e futuras, bem como atender aos seus requisitos, visando exceder às suas expectativas. A figura 01 mostra que o negócio está totalmente desenhado para atender o cliente, estando todos os macro-processos voltados para o atendimento dos seus requisitos.

Na sistemática existente na organização, foi verificado que cada um destes processos é desmembrado para um segundo nível e detalhado através de processos principais e processos de apoio. Estes, por sua vez, são desmembrados para um terceiro nível, o nível de fluxograma que, finalmente são desmembrados para o nível de atividades, através da descrição documentada de sua realização. Esta estrutura é apresentada na figura 02.

O processo de fornecedores está vinculado ao processo de negócio “produção”, sendo detalhado através do processo principal “Adquirir peças compradas”.

Níveis	Representação Gráfica
1 Negócio da Empresa	
2 Processo Principal	
3 Fluxo do Processo	
4 Atividades	

Figura 02. Desdobramento do Processo de Fornecedores

4.2 Mapa do Processo de Seleção de Fornecedores

Através da análise do mapa do negócio, não foi possível verificar uma referência direta ao processo de desenvolvimento de fornecedores, mas este processo está mapeado (adquirir peças compradas) no nível 2 como parte do processo principal “produção”. A partir das informações levantadas com os envolvidos, foi possível definir e mapear o processo de fornecedores como um todo.

O diagrama representado na figura 03, montado durante a realização deste estudo, é denominado diagrama de tartaruga e mostra detalhadamente as atividades realizadas dentro do processo, suas entradas e saídas, fornecedores e clientes, bem como os processos de apoio envolvidos e todos os recursos necessários para que o processo seja executado de forma adequada e gere os resultados esperados. As medições resultantes deste processo também estão descritas no diagrama de tartaruga.

O diagrama da tartaruga, normalmente usado como base para o mapeamento dos processos da indústria automotiva (baseado nas exigências da norma ISO/TS16949) retrata a macro-visão de um processo: “cada conjunto de atividades da empresa, que transformam entradas em saídas”. No diagrama é possível observar toda a seqüência das atividades (do seu início ao fim), o que é necessário para sua realização, quem a executa e qual o critério de medição.

Cada uma das atividades principais realizadas relacionadas ao processo fornecedores foi detalhada através da definição de fluxogramas, dado destaque a atividade denominada “desenvolver fornecedores”, objeto principal deste estudo.

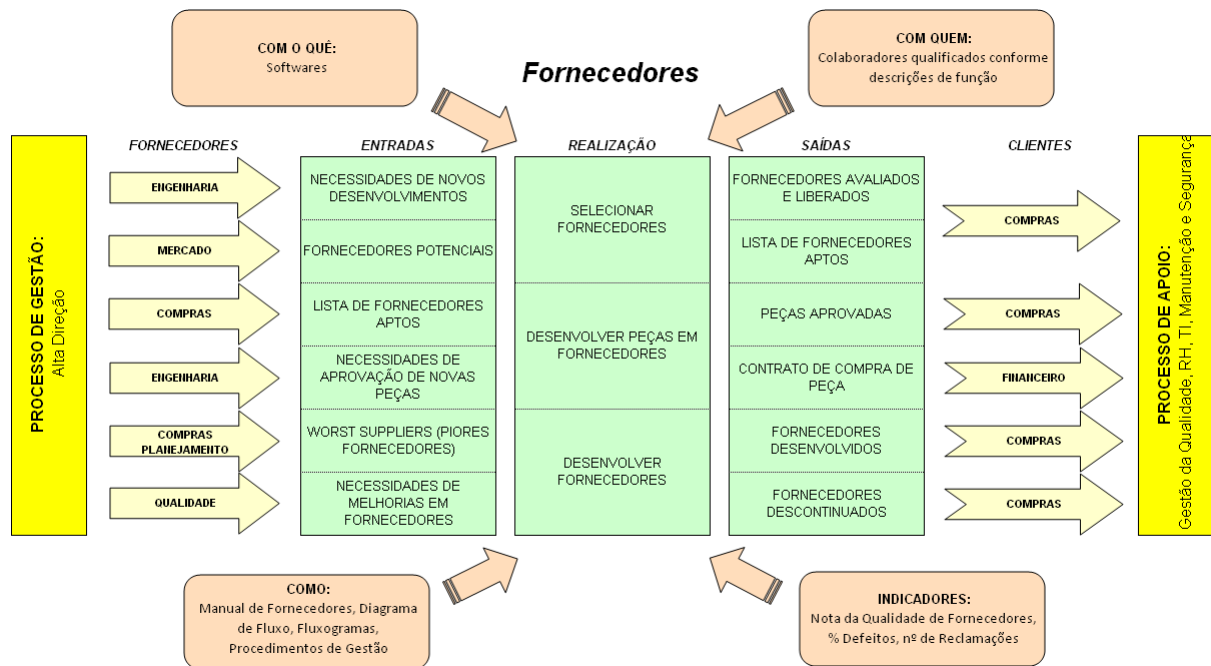


Figura 03. Diagrama de Tartaruga do Processo de Fornecedores. Fonte: Autor

4.3 Definição dos Fluxogramas das Atividades Relacionadas a Fornecedores

A definição dos fluxogramas do processo fornecedores foi realizado através de reunião com os envolvidos e nesta etapa pode se verificar algumas discrepâncias entre as informações existentes nos fluxogramas já definidos e as descrições dadas pelos entrevistados. Outra consideração importante a considerar foi a divergência conceitual entre os participantes sobre o que é considerado o desenvolvimento de fornecedores. Segundo a visão predominante da organização, o desenvolvimento de fornecedores envolve apenas as atividades de seleção do mesmo, conforme mostra a figura 04.

Conforme analisado após a definição do fluxo, a etapa de seleção de fornecedores considera apenas o envolvimento direto de algumas áreas onde o departamento de compras inicia o processo após receber a necessidade da engenharia, passando pela análise da capacidade financeira do fornecedor e concluindo com a auditoria da capacidade do fornecedor para atendimento dos requisitos de qualidade da organização. Sendo assim, esta visão de que o desenvolvimento de fornecedores encerra após a auditoria de capacidade do mesmo, realizada pela qualidade - onde são geradas ações de correção e uma nota de adequação do fornecedor - é uma visão simplificada do desenvolvimento, havendo a necessidade de incorporar no estudo as próximas etapas do mapa do processo.

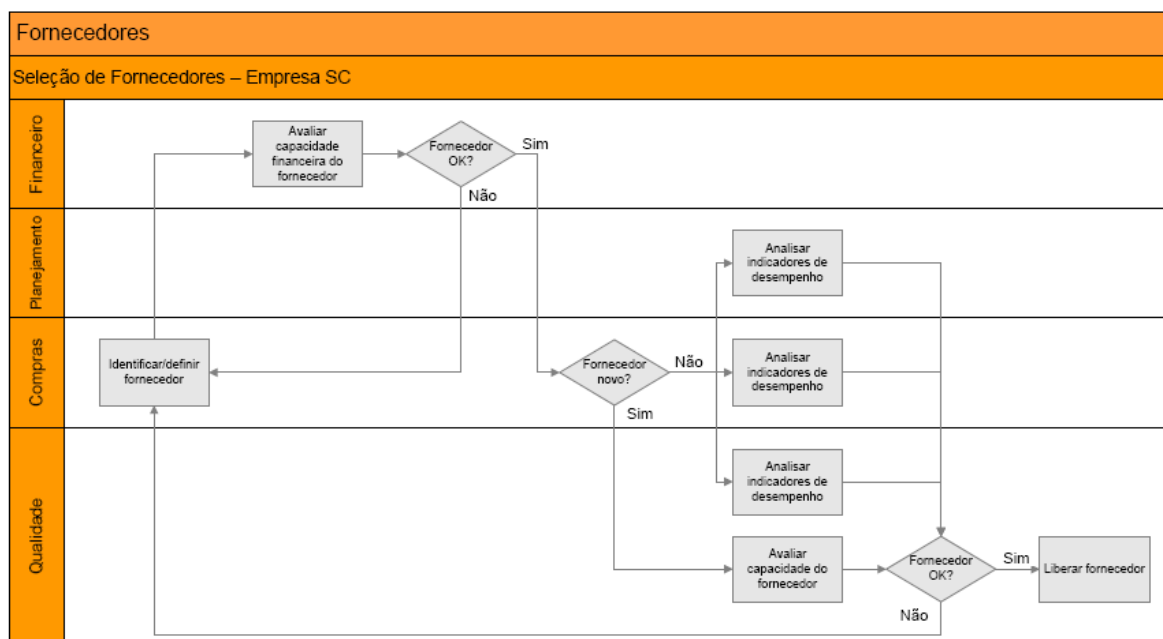


Figura 04. Fluxo de Seleção de Fornecedores. Fonte: Autor

A partir da seleção e da liberação da qualidade do fornecedor pelo setor da qualidade, inicia-se então o processo de desenvolvimento de produtos no fornecedor, onde, para cada produto, deve ser realizado o fluxo conforme definido na figura 05.

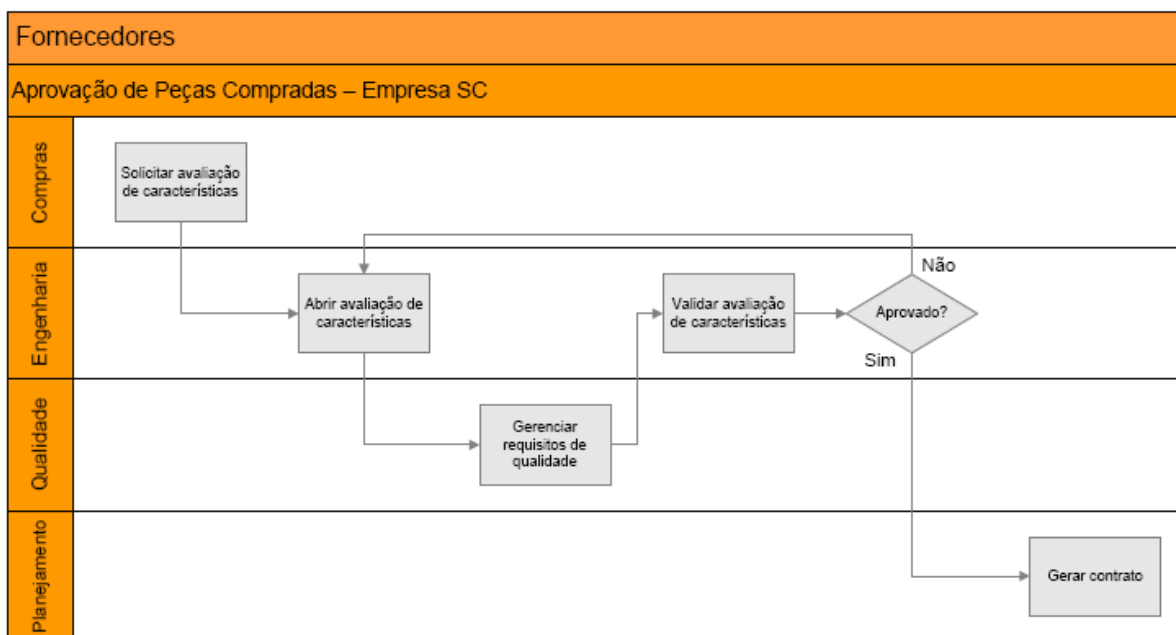


Figura 05. Fluxo de Aprovação de Peças Compradas. Fonte: Autor

Nesta etapa, mais uma vez, houve divergências sobre a nomenclatura que pode ser dada ao processo até a realização destas atividades. Na opinião de um dos envolvidos no levantamento das atividades, após a peça aprovada e da geração do contrato, este estaria desenvolvido, porém é possível concluir, após esta etapa, que o desenvolvimento do fornecedor ainda não está sendo realizado, apenas está sendo aprovada a capacidade do mesmo de produzir uma única peça. Neste momento, a estrutura para a etapa de desenvolver fornecedores passou a ser abordada.

4.4 Definição de um Fluxo Completo de Desenvolvimento de Fornecedores

O desenvolvimento de fornecedores é uma atividade atualmente não totalmente sistematizada na organização estudada, foi possível descrever o fluxo de desenvolvimento mas não foi possível evidenciar que o método é aplicado a todos os casos. Não existe uma sistemática oficial para a atividade, sendo que o fluxo definido com os envolvidos não estava documentado e especificado no sistema de gestão da qualidade da empresa.

Watts e Hahn (1993) concluíram que, infelizmente, os compradores que estão utilizando programas para desenvolvimento dos fornecedores estão interessados em melhorar os produtos que as empresas comercializam, em vez de auxiliar a melhorar a capacidade de seus fornecedores. Assim, pode-se concordar com Krause (1997), quando afirma que os benefícios de um programa de parceria precisam ser balanceados, ao contrário do cenário usual, onde o cliente (comprador) recebe muitos benefícios e o fornecedor poucos.

Foi definido um fluxo completo para desenvolvimento de fornecedores, apresentado na figura 06. Este foi validado junto a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de fornecedores da empresa.

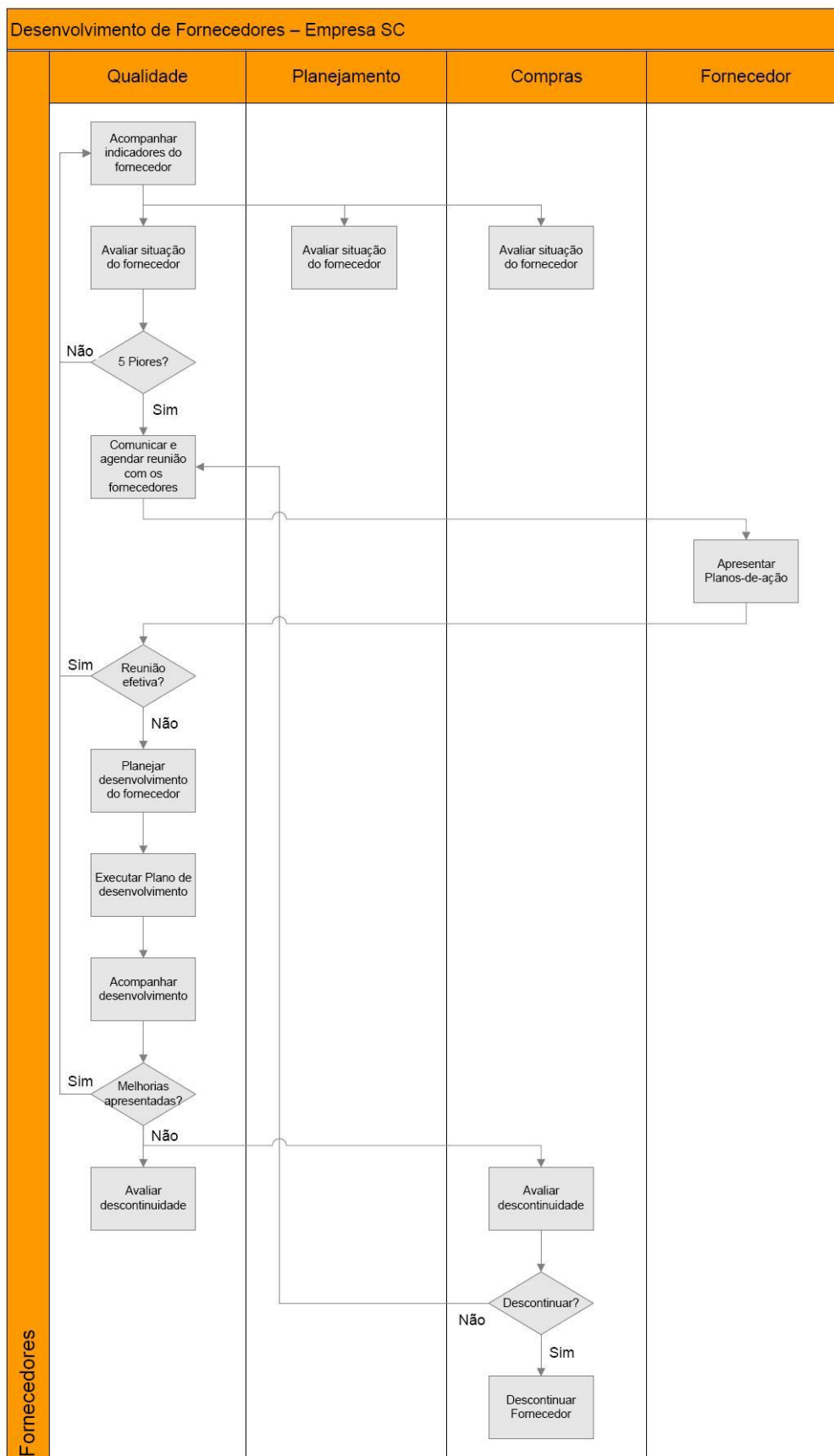


Figura 06. Fluxo completo do processo de Desenvolvimento de Fornecedores. Fonte: Autor

5 Conclusões

Este trabalho mapeou o processo de desenvolvimento de fornecedores, considerando a relação dele com a visão de negócio da organização estudada. Através do mapeamento do processo foi possível identificar como atualmente o processo está desenhado e propor um fluxo completo e estruturado para o processo de desenvolvimento de fornecedores.

Após o mapeamento do processo de fornecedores, foi possível realizar as seguintes considerações a respeito sua aplicação dentro da empresa SC:

- i. Este estudo baseou-se apenas nos dados levantados com os entrevistados, não utilizando os dados já existentes e descritos na organização. Desta forma, foi possível realizar uma comparação entre as informações descritas e as informações levantadas com os entrevistados, podendo concluir-se que existem lacunas entre o realizado e o descrito;
- ii. Atualmente, existem lacunas em relação à conceituação do processo de desenvolvimento de fornecedores, podendo a uniformização destes conceitos ser alvo de posteriores ações por parte da organização;
- iii. Após o mapeamento do processo foi muito mais fácil visualizar as atividades e descrevê-las, porém não é possível afirmar que esta seja a visão de todos os envolvidos da organização sobre o desenvolvimento de fornecedores;
- iv. Mesmo com o desenho inicial dos processos claramente definido, não é possível afirmar que a empresa esteja desenvolvendo suas atividades através de uma visão por processos, pois a visão funcional e a departamentalização das atividades é bastante evidente em todos os níveis;

Com isso, seria importante que outros estudos fossem realizados no processo de desenvolvimento de fornecedores, buscando unificar os conceitos a respeito do que este processo realmente significa e também que o processo seja padronizado através do detalhamento em nível de execução das atividades pelos envolvidos.

Referências

- ABNT NBR ISO9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, ABNT, 2008
- Anjard, R. *Process Mapping: a valuable tool for construction management and other professionals.Facilities*, 16, 79-81. 1988
- Biazzo, S. *Process Mapping Techniques and Organisational Analysis – Lessons From Sociotechnical System Theory*. Business Process Management Journal, Vol 8, No. 1, p.42-52, 2002
- Costa, N.A.A *et al*. Gerenciamento de Processos – Metodologia básica para a melhoria contínua. In: XVII ENEGEP - Encontro Nacional de engenharia de Produção, 1997.
- Costa, P.C. ; Politano, P. R. . Modelagem e mapeamento:técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: XXVII ENEGEP - Encontro Nacional de engenharia de Produção, 2008, RJ FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. *Crerérios de Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- Hartley, J. J. & Jones, G. E., Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change.*International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, n.3, p.24–29. 2007.
- Humphreys, P.K; Shiu, W.K.; Chan, F.T.S. Collaborative Buyer-Supplier Relationships in Hong Kong Manufacturing Firms. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 6, n. 4, p. 152-162, 2001.
- Junior, M. K.. O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos. Revista da FAE ^{JCR}, Curitiba/PR, v. 4, p. 37-43, 2001.
- Keough, M. , Buying ou way to the top. *Director*, Vol.47, n.9, p.72-77, 1994.

Leenders, M.R. Supplier Development. *Journal of Purchasing and Material Management*, v. 25, n. 1, p. 47-55, 1989.

Neumann, C. S. R. ; Ribeiro, J. L. D. Desenvolvimento de Fornecedores: um Estudo de Caso no Setor de Máquinas Agrícolas. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

Oliveira, M. A. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994

Possamai, O., Selig, P. M., Jane, C. G. S. **Gerenciamento de Processos - Metodologia Base Para A Melhoria** Contínua In: III Congresso Internacional de Engenharia Industrial, **Anais ENEGEP 97**. Gramado /RS: , 1997

Ramos, C., Rondon, B. M., Monteiro, C. C., Braga, M. R. C. Evolução da Gestão por Processos na Diretoria de Operações In: 23 Congresso da ABES, Campo Grande, 2005.

Watts, C. A & Hahn, C. K., Supplier Development Programs: an Empirical Analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, n.2, p.10–17, 1993.