

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FORNECEDORES

Monica Silva de Paula (CEL)

psmonica@hotmail.com

ADRIANA GOMES DE CARVALHO ALVES (UFAM)

drigcarvalho@gmail.com



O presente estudo mostra como a gestão de fornecedores, quando aplicada de forma estratégica, fortalece a gestão da cadeia de suprimentos na medida em que possibilita a racionalização dos recursos envolvidos, o atendimento da necessidade do cliente e um olhar diferenciado sobre os processos envolvidos. Para tanto, são apresentados os conceitos de cadeia de suprimento e a forma de gestão de fornecedores nesse contexto. São descritos, em seguida, os processos envolvidos na gestão estratégica de fornecedores, bem como a contribuição de cada processo para o alcance dos objetivos propostos. O tema gestão de fornecedores é abordado a partir de uma visão estratégica de modo a permitir que a empresa sincronize as decisões de suprimento com as demandas dos clientes e à estratégia corporativa.

Palavras-chaves: Gestão de Fornecedores, Cadeia de Suprimentos, Estratégia

1. Introdução

Com o advento das tecnologias da informação e o acirramento da competição nos vários mercados houve o aumento do número das variáveis com as quais o gestor deve lidar para se manter competitivo. Algumas empresas tomaram a decisão de voltar suas atividades para o chamado *core business* e delegaram atividades. Outras optaram por manter suas estruturas e investir no estreitamento das relações com os atuais fornecedores.

A gestão de fornecedores ganhou um patamar estratégico para muitas empresas, especialmente no contexto das que buscam a gestão da sua cadeia de suprimentos, pois entendem que este é um insumo fundamental para o sucesso do negócio.

A gestão da cadeia de suprimentos é a gestão da interconexão das empresas, que se relacionam por meio de ligações entre os diferentes processos a fim de produzir valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. Nesse contexto, a gestão de fornecedores é um processo complexo e extenso e vai da análise da necessidade de fazer ou comprar o bem ou serviço à avaliação e desenvolvimento de fornecedores.

2. Situação problema

O reducionismo da gestão de fornecedores aos processos de seleção e avaliação inibe o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o atendimento da demanda dos clientes e parte, geralmente, de uma visão pouco abrangente sobre a capacidade da cadeia de suprimento de gerar valor para o cliente.

A compreensão dos processos envolvidos na gestão de fornecedores, bem como do fluxo de informações e resultados decorrentes desses processos, dá à organização a possibilidade de atuar estrategicamente sobre esse elemento da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, o resultado esperado é o atendimento das demandas dos clientes com qualidade, preços e prazos adequados e custo reduzido à organização, bem como a criação de diferencial em relação à concorrência.

3. Objetivo e método

Observadas as oportunidades que a gestão estratégica de fornecedores pode trazer às organizações, o presente artigo pretende mostrar como o processo de gestão de fornecedores, visualizado no seu fluxo – análise da necessidade de compra, seleção de fornecedores, gestão de contratos, avaliação e desenvolvimento de fornecedores e parcerias – contribui para o desempenho das atividades operacionais e atendimento à demanda dos clientes.

A abordagem foi desenvolvida a partir da pesquisa bibliográfica do tema. Para tanto, houve o estudo de livros, revistas científicas, artigo, dentre outros, que subsidiaram a análise dos processos envolvidos na gestão de fornecedores.

4. Cadeia de suprimento e gestão de fornecedores

De acordo com Chopra e Meindl (2003) o conceito de cadeia de suprimentos, denominada por alguns autores como Supply Chain, engloba todos os estágios envolvidos, direta ou

indiretamente, no atendimento de um pedido de cliente. A cadeia de suprimentos inclui fabricantes e fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição e o serviço de atendimento, entre outros.

Os autores consideram que o objetivo de toda cadeia de suprimento é maximizar o valor global gerado, considerando que o valor gerado é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimentos para atender ao pedido. Para a maioria das cadeias de suprimentos comerciais o valor da cadeia está relacionado à lucratividade.

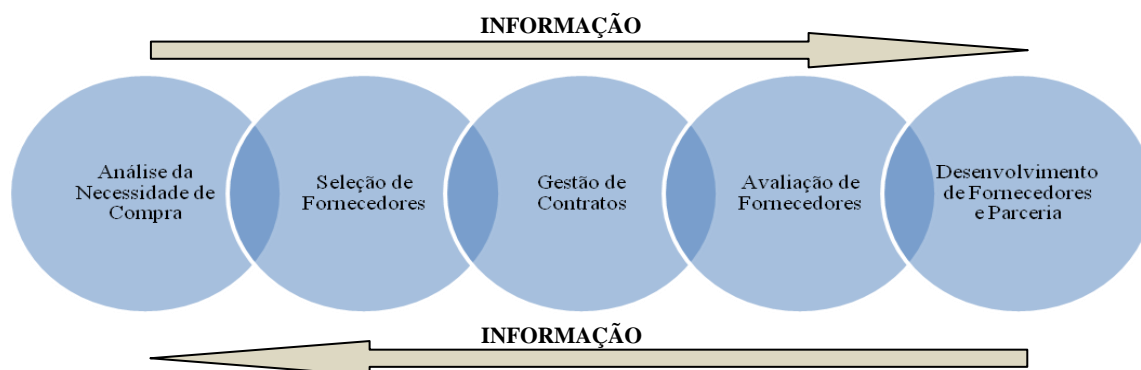
Tanto fornecedores como clientes devem ser administrados na cadeia, ou seja, o nível de relacionamento entre membros da cadeia, que os obriga transparência na troca de informações e à avaliação mútua de desempenhos em relação aos objetivos da cadeia, deve ser gerenciado continuamente na busca de posições competitivas mais fortalecidas no mercado.

Segundo Chopra e Meindl (2003) a falta de alinhamento estratégico entre as estratégias competitivas da cadeia de suprimentos pode resultar em ações executadas pela cadeia de suprimento que não são coerentes com as necessidades do cliente.

O objetivo do gerente da Supply Chain Management – SCM – é satisfazer rapidamente o cliente, criando um diferencial com a concorrência, e minimizar os custos financeiros, pelo uso de menos capital de giro, e os custos operacionais, diminuindo desperdícios e evitando ao máximo atividades que não agregam valor ao produto, tais como esperas, armazenamentos, transportes e controles (TAPAJÓS SILVA, 2003).

Godinho Filho e Senapeschi Neto (2006) indicam que nos últimos anos as grandes empresas estão buscando estruturar a área de gestão de compras, integrando-as a outras áreas da empresa, de forma a alinhar as suas estratégias operacionais com a estratégia corporativa. O gerenciamento dos canais de fornecimento deve funcionar sob uma lógica de cadeia de suprimento com a gestão do fluxo físico e de informações, de forma a sincronizar as decisões de suprimento com as necessidades de atendimento da demanda, com o objetivo de diminuição de estoques e melhorias nas respostas aos clientes.

A gestão estratégica de fornecedores, por sua vez, estabelece critérios para os processos de análise da necessidade de compra (fazer ou comprar), seleção de fornecedores, gestão de contratos, avaliação e desenvolvimento de fornecedores e parcerias como mostra Figura 1. As informações decorrentes de cada um desses processos devem transitar pelos demais de modo a subsidiar a melhoria contínua e possibilitar a sinergia na cadeia de processos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1 – Processos da Gestão Estratégica de Fornecedores.

A avaliação de desempenho da cadeia deve fornecer informações para a identificação da eficácia das estratégias adotadas. Na medição de desempenho, as atividades a serem avaliadas devem ser monitoradas e controladas conjuntamente.

5. Fazer ou comprar?

Quando produzir ou realizar uma atividade e quando atribuir esse trabalho a outra empresa? Essa é uma das primeiras questões quando se pensa em gestão estratégica de fornecedores.

A decisão de atribuir a outra empresa determinada necessidade requer a análise de diversos fatores que viabilizam e influenciam essa decisão. De modo geral, a decisão entre fazer e comprar deve ter como premissa a melhoria do desempenho da organização e concentração de esforços em atividades estratégicas de modo a obter vantagem competitiva.

Para Martins e Alt (2000) existe uma tendência a horizontalização, onde as empresas passam a comprar cada vez mais, fabricando internamente cada vez menos. A relação cliente-fornecedor adquire cada vez mais importância, passando a ser um fator de vantagem competitiva, tanto para o cliente quanto para o fornecedor. O outsourcing, por exemplo, definido por Roseira (2005) como a transferência de uma atividade existente na organização para uma terceira parte, é amplamente usado.

Para Roseira (2005) o outsourcing proporciona benefícios como: redução de custos fixos, flexibilidade, concentração nas atividades nucleares, acesso às competências de especialização e de inovação dos fornecedores e redução do time-to-market. A empresa também precisa administrar riscos como a manutenção da qualidade dos produtos/serviços comprados e respectivo custo.

Kuehne Júnior (2001) entende que a definição de uma estratégia de suprimentos pode gerar para a empresa um grande diferencial competitivo. Por isso, é interessante para a empresa compradora que defina com bastante precisão qual o seu negócio, ou seja, em que processos

ela deve realmente investir recursos próprios para fabricar internamente (verticalização) e em que situações o melhor é terceirizar (horizontalização).

Deimlinge e Kliemann Neto (2008) afirmam que há uma tendência das empresas voltarem o foco de seus esforços no negócio principal, deixando para terceiros tarefas intermediárias. Dentro desse conceito, observa-se que o desenvolvimento e a produção de certos produtos é realizada por empresas especialistas. Alguns componentes que antes as empresas desenvolviam e produziam internamente agora são feitos por empresas dedicadas ao tipo de produto.

A decisão de fazer ou comprar determinado produto ou serviço deve, portanto, considerar em quais atividades a organização pretende aplicar seus esforços e a disponibilidade e especialização do mercado fornecedor.

6. Seleção de fornecedores

Em muitas organizações, o departamento de compras fica responsável por colocar os pedidos, auxiliar nas especificações, identificar o “Melhor” preço – o que não significa que seja o “Menor” preço, e garantir que as mercadorias cheguem pontualmente. Godinho Filho e Senapeschi Neto (2006), contudo, afirmam que os modelos tradicionais de gestão de compras exclusivamente como negociação de preço não oferecem resultados que possibilitem utilizar a gestão de compras como geradora de valor para o negócio.

De acordo com Godinho Filho e Senapeschi Neto (2006), as empresas passam a entender que é possível ganhar com a gestão de compras e não encará-la como um departamento de apoio à manufatura dentro da organização, mas sim como recurso estratégico da empresa.

A seleção de fornecedor é uma das primeiras etapas do processo de compras e uma das áreas mais críticas do processo, envolve procedimentos internos e busca de fornecedores capacitados para atuar no processo. Costuma-se interagir com o setor de gestão de fornecedores com o intuito de buscar novos fornecedores além de capacitar os existentes de forma que haja garantia de um bom número ou pequeno número de fornecedores (conforme o caso) que sejam capacitados para exercer os serviços, ou garantir o produto com qualidade no prazo e especificações corretas.

De acordo com Pires (2004) existe uma tendência em se reduzir a base de fornecedores, entretanto não é consenso entre as empresas, e é contrária a lógica que imperou durante muito tempo na área de compras das empresas industriais, a qual se pregava que a empresa não deveria comprar mais de 25 a 30% dos seus insumos de um único fornecedor para não caracterizar potencial dependência.

Na seleção de fornecedores devem-se estabelecer critérios específicos para o que se quer comprar. Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que há alguns objetivos básicos da atividade de compras que são válidos para todos os materiais e serviços adquiridos, conforme discriminado a seguir:

- Qualidade certa;
- Entregues rapidamente, se necessário;
- Entregues no momento certo e na quantidade correta;

- Ser capazes de alteração em termos de especificação, tempo de entrega ou quantidade (flexibilidade);
- Ter preço correto.

Critérios mais específicos podem ser abordados de acordo com a criticidade do bem ou serviço e padrões da empresa contratante:

- Qualidade e experiência do fornecedor naquela atividade;
- Questões de segurança, meio-ambiente e saúde;
- Custos;
- Critérios de medição do serviço que vai ser executado;
- Certificações (ISO, entre outras) da empresa;
- Indicadores de desempenho (avaliação);
- Procedimentos internos escritos (padrões);
- Sigilo das informações;
- Sistema tecnológico a ser utilizado;
- Cadastrado do fornecedor no sistema da empresa;
- Qualificação tributária, financeira e fiscal (Patrimônio Líquido, Certidões negativas);
- Localização do fornecedor.

De acordo com a estratégia adotada pela organização cada um dos critérios pode ser mais ou menos relevante para a escolha do fornecedor. É importante estimar o valor que essa escolha ocasionará ao cliente.

7. Gerenciamento de contratos nas organizações

Maranhão (2009) afirma que para se conseguir competitividade na cadeia de suprimento e alcançar maior eficiência, os relacionamentos entre empresas estão sendo formalizados através de contratos. Com o estabelecimento de um contrato, o relacionamento perde a característica espontânea de aliança, levando a cooperação a uma obrigação, que oferece mais estabilidade para ambas as partes. A autora afirma que o relacionamento com fornecedores através de contratos auxilia a se evitar litígios e estabelecer um consenso jurídico quando o litígio for inevitável.

Kardec e Carvalho (2002) entendem que deve estar explícito que cabe a empresa contratante avaliar apenas os parâmetros contratuais estabelecidos que, normalmente são a qualidade, a confiabilidade, o atendimento, o prazo, o custo, a segurança e, mais recentemente, fatores ambientais.

Na perspectiva de visualizar o Contrato como um relacionamento jurídico, surge a necessidade de gerenciar e fiscalizar as atividades e produtos entregues na empresa contratante dos serviços e materiais. Esse processo de fiscalização envolve as atividades

operacionais e os aspectos fiscais e trabalhistas exigidos pela legislação brasileira (Certidões Negativas e Contribuições do INSS e FGTS, entre outros).

A fiscalização das atividades operacionalizadas pela empresa contratada (terceirizada) deve estar embasada no memorial descritivo do Contrato, nas bases em que o Contrato foi estabelecido, com as responsabilidades e obrigações das partes devidamente estipuladas.

8. Avaliação de fornecedores

Kardec e Carvalho (2002) consideram que quem não mede não gerencia. É necessário identificar e garantir nos contratos um conjunto de indicadores que possam medir se o resultado do plano de ação está compatível com as metas propostas e com o prazo estabelecido. Para os autores a avaliação de desempenho deve:

- a) Alinhar as metas de desempenho do fornecedor com as metas e objetivos organizacionais da empresa;
- b) Definir quais aspectos de desempenho serão avaliados e monitorados;
- c) Determinar o método de coleta de informações;
- d) Fornecer feedback aos fornecedores quanto ao seu desempenho;
- e) Produzir resultados a partir da melhoria do desempenho do fornecedor.

Para Martins e Alt (2000) são várias as formas utilizadas pelas empresas para avaliar os fornecedores. De forma geral são avaliados os seguintes aspectos:

- a) Custo – verifica-se se os custos estão compatíveis com o mercado. O cliente deverá dispor de meios para analisar se os valores estão compatíveis com o mercado;
- b) Qualidade – o relacionamento somente frutificará se o fornecedor dispuser de qualidade. É essencial que ele reconheça suas deficiências e esteja disposto a implantar programas de melhoria contínua. Já o cliente deve dar o feedback sobre o que deve ser alterado e pontuar com notas;
- c) Pontualidade – o fornecedor deverá possuir uma cultura de pontualidade nas suas entregas;
- d) Inovação – o fornecedor inovativo cria uma alavancagem, mas o comum é atender as solicitações do comprador;
- e) Flexibilidade – é a capacidade que tanto o cliente quanto o fornecedor devem ter para rapidamente se adaptarem às alterações e solicitações do mercado;
- f) Produtividade – tanto o fornecedor quanto o comprador devem estar preparados para, de forma contínua, implantar programas de melhoria da produtividade, visando, por exemplo, reduções de custos, melhoria na qualidade dos processos e produtos e redução dos prazos de entrega;
- g) Instalações – o cliente deve avaliar as estruturas dos fornecedores como instalações produtivas, maquinários, condições de armazenagem, limpeza e layout.

Conforme Guimarães (2011) a avaliação ocorre, geralmente, a cada entrega e se estabelecem critérios de perda de pontos em função de itens não conformes identificados na entrega. Dento dos requisitos avaliados estão:

- Pontualidade da entrega;
- Condições de transporte;
- Divergência entre quantidade solicitada e quantidade entregue;
- Condições e adequação de embalagem;
- Condições comerciais;
- Divergência entre marca solicitada e marca entregue.

O processo de avaliação de fornecedores é de relevância ímpar uma vez que antecede a qualificação e é nessa etapa que se avalia e classifica o desempenho do fornecedor. Essa informação deve ser insumo para aprimorar os próximos fornecimentos.

9. Desenvolvimento de fornecedores e parceria

9.1. Desenvolvimento de Fornecedores

Para Pires (2004) desenvolver fornecedor é qualquer atividade que uma empresa realiza com o intuito de melhorar o desempenho e/ou capacidade do fornecedor no curto ou longo prazo. Em termos práticos, a atividade de desenvolvimento de fornecedores pode variar de uma simples avaliação informal das operações até a criação de um programa de investimento conjunto em treinamento, melhorias de produtos e processos, por exemplo.

Pires (2004) afirma que as empresas esperam um desempenho adequado dos seus fornecedores, que se traduz no fornecimento de bens e serviços de qualidade, entregues no prazo certo, com características inovadoras e a preço competitivo. Quando isso não ocorre a empresa tem três alternativas:

- Passar a produzir o componente ou realizar o serviço internamente;
- Mudar para um fornecedor mais capacitado;
- Ajudar o fornecedor atual e melhorar a sua capacidade.

A escolha de cada uma dessas alternativas depende praticamente do preço, do volume ou da natureza estratégica do item em questão. No caso de um item não estratégico, de baixo valor agregado, o custo de se mudar para um novo fornecedor é baixo. Por outro lado, para um fornecedor com baixo desempenho, mas que fornece um componente ou processo inovador que no longo prazo pode suportar a vantagem competitiva da empresa cliente, a escolha pelo desenvolvimento do fornecedor parece mais adequada (PIRES, 2004).

Em todas as situações, existem elementos críticos que surgem ao longo dos esforços dirigidos ao desenvolvimento de um fornecedor. A efetividade das vias de comunicação, a avaliação do fornecedor, o feedback, o foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração devem receber atenção especial pois constituem fonte de informação para realimentar o processo.

9.2. Parceria

Para Martins e Alt (2000), parcerias são cada vez mais numerosas e as empresas precisam acordar para o fato de que as alianças vão ter importância primordial no futuro. Os autores entendem que é preciso desenvolver um clima de confiança mútua, onde ambos saem ganhando. É o que convencionou chamar de parcerias. Nestas situações o fornecedor ajuda no desenvolvimento do projeto do produto, na análise e melhorias do processo produtivo de seu cliente, garante a qualidade, abre a sua planilha de formação de preços e, em contrapartida recebe um contrato de fornecimento por um período longo, variando de três a cinco anos.

Conforme Ching (2001) o tipo de relação arm's length já não deve existir. O que existe agora é uma relação simbiótica, onde todo o processo é desenvolvido em cadeia; cada agente depende do perfeito funcionamento do outro. O compromisso dessa relação é de longo prazo.

Martins e Alt (2000) entendem que quando a relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, traduzida em conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada, dá-se a ela o nome de comakeship.

Ching (2001) afirma que na cadeia logística integrada, fazer parcerias com fornecedores é vital. Permite ganhos de eficiência operacional, os quais não seriam possíveis de outra maneira; leva a vantagens de integração vertical e de melhor especialização de ramo e constitui-se em uma forma de reagir à concorrência, assegurando e/ou fortalecendo posições. Contudo, a implantação de parcerias custa caro, em termos financeiros, assim como tempo e planejamento.

Ching (2001) entende que a alta administração das empresas contratante e contratada deve concentrar-se na discussão de critérios estratégicos, como compatibilidade cultural, filosofia e os estilos gerenciais, enquanto as equipes gerenciais e técnicas focam os aspectos de confiança mútua e similaridade entre as empresas.

Para que uma parceria possa ser criada e mantida com sucesso, critérios de seleção são desenhados, examinados e discutidos com os fornecedores. Esses critérios devem medir o nível de apoio das condições ambientais, aspectos técnicos, competência técnica e gerencial e grau de confiabilidade mútua (CHING, 2001). Nesse sentido, os componentes da relação empresa-fornecedor nas parcerias passam a ser distintos do nível de relacionamento meramente colaborativo, como mostra o Quadro 1.

Componente	Nível Colaborativo	Nível de Parceria
Confiança	Cada parceiro desempenhará seu papel com honestidade e ética. Confiança na qualidade do produto e serviço.	Existe confiança total. Fornecimento como extensão da produção da fábrica.
Entrega de Produtos	Entrega conforme programação. Atraso na entrega devido a restrições no processo.	Entrega Just in time de acordo com a produção diária do cliente.
Sistema de produção	Misto de empurrar (previsão de vendas) e puxar (demanda)	Direcionado pela demanda do cliente (puxar)
Nível de estoque	Estoque usado para compensar confiabilidade, flexibilidade e capacidade de produção.	Estoque em processo hoje para entrega amanhã.
Planejamento	Realizado em conjunto, eliminando conflitos.	Realizado previamente e em níveis multidisciplinares.

Comunicação	Maior regularidade em vários níveis	Elogios e críticas em todos os níveis, sistemas de comunicação interligados
Escopo	Atividade de parceria representa parcela modesta dos negócios	Atividade de parceria representa negócios significativos para os dois lados.
Contrato	Em termos gerais e com longa duração	Em termos gerais e refletem a filosofia da relação.

Fonte: Adaptado de Ching (2001).

Quadro 1 - Elementos componentes das Parcerias

Kardec e Carvalho (2002) entendem que as empresas e suas contratadas têm amadurecido suas relações. Nesse contexto, uma nova estratégia está sendo praticada com os chamados contratos de parceria baseados em resultados, nesse tipo de contrato não se pagam por serviços, mas por soluções. Uma parceria deve ser cultivada, avaliada e reavaliada continuamente entre os membros de uma cadeia de suprimentos.

A construção de parcerias requer dedicação das partes envolvidas e pressupõe grande volume de atividades conjuntas para que a parceria seja economicamente viável. Não é habitual que uma organização considere todos os seus fornecedores nesse nível de relacionamento. Como também os fornecedores selecionados devem ser estimulados a realizar seus melhores esforços para a manutenção e fortalecimento do relacionamento.

10. Conclusão

A gestão estratégica de fornecedores pode contribuir substancialmente para uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos, agregando valor aos produtos/serviços ofertados aos clientes. A visão do todo ou conjunto dos processos da gestão de fornecedores possibilita uma abordagem mais completa dos elementos que devem ser observados e priorizados pela organização quando da elaboração dos planos estratégicos.

No que diz respeito à seleção e desenvolvimento de fornecedores verificou-se que deve ser considerada a criticidade do produto ou serviço a ser adquirido e demais condições pertinentes ao processo. Para os itens estratégicos, especificamente, a seleção do fornecedor requer relacionamentos e parcerias transparentes, estáveis e mensuráveis, que garantam o ganha-ganha nos negócios conduzidos. Para tanto, podem ser gerados contratos pertinentes ao objeto em questão.

De forma geral, o desenvolvimento de fornecedores demanda de clientes e fornecedores o comprometimento de capital e de recursos humanos, bem como o compartilhamento adequado de informações e a criação de mecanismos adequados para se medir o desempenho. Para se alcançar os resultados desejados pode-se optar por parcerias que visem menores custos e prazos de fornecimento, melhor qualidade e, quando cabível, níveis de estoque menores.

A gestão de fornecedores passa a ser uma estratégia para se conseguir ampliar a qualidade dos produtos, reduzir custos e garantir a fidelização dos clientes. Por fim, a análise dos resultados dos processos da gestão de fornecedores concede as informações necessárias para

identificação da eficácia das estratégias adotadas e oportunidades de melhoria, de modo a atender as necessidades da companhia com qualidade, agilidade e ética.

9. Referências bibliográficas

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. *Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DEIMLINGE, Moacir Francisco; KLIEMANN NETO, Francisco José. *Análise de Modelos de Avaliação da Performance de Fornecedores – Um Estudo de Caso na Indústria Metal-Mecânica*. Revista Gestão Organizacional, v. 1, jan./jun. 2008.

GODINHO FILHO, Moacir; SENAPESCHI NETO, Alberto. *Evolução da Gestão de Compras: Aspectos Teóricos e Estudo de Caso*. XIII SIMPEP, São Paulo, 2006.

GUIMARÃES, Kátia Fiorentini. *Qualificação de Fornecedores de Medicamentos no Âmbito Hospitalar*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12 a 13 ago. 2011.

KARDEC, Allan; CARVALHO, Claudia. *Gestão Estratégica e Terceirização*. Revista Quality Mark, 2002.

KUEHNE JÚNIOR, Maurício. *O Processo de Desenvolvimento de Fornecedores: um Diferencial Estratégico na Cadeia de Suprimentos*. Revista FAE, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 37-44, set./dez. 2001.

ROSEIRA, Maria Catarina de Almeida. *O Impacto da Gestão de Fornecedores no Desempenho das Empresas Industriais*. Portugal: U. P., 2005. Inicialmente apresentada como Tese de Doutorado, Universidade do Porto.

MARANHÃO, Sheila da Rosa. *Gestão de Contratos: Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos sob o Paradigma de Contratos com Fornecedores – Estudo de Caso Laxsmithkline*. Rio de Janeiro: IBMEC, 2009. Inicialmente apresentada como Dissertação de Mestrado, IBMEC.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, São Paulo, 2000.

PIRES, Sílvio R. I. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos - Suplly Chain Management*. São Paulo: Atlas, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

TAPAJÓS SILVA, Olavo Celso. *Um Procedimento para a Concepção de um Modelo Plataforma Logística Regional; Características e Tendências para o Desenvolvimento Sustentável da Região Amazônica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 20085. Inicialmente apresentada como Tese de Doutorado, COPPE/UFRJ.