

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES: UMA REVISÃO DE LITERATURA

LEANDRO CORRÊA DE CASTRO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL pelo patrocínio do Projeto de P&D D0653 - Gestão Inteligente da Cadeia de Fornecedores, o qual nos permitiu a realização deste estudo.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES: UMA REVISÃO DE LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

O avanço da desverticalização de empresas e a maior concorrência entre os mercados, entre outros fatores, contribuiu significativamente para que o tema Gestão do Relacionamento com Fornecedores (do inglês *Supplier Relationship Management - SRM*) tenha ganhado grande interesse de práticos e acadêmicos, especialmente nas três últimas décadas (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998; SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ; HEMSWORTH; MARTÍNEZ-LORENTE, 2005).

Os fornecedores ganharam destaque estratégico nas operações das empresas e passaram ser tratados, definitivamente, como parceiros de negócios (DASTYAR; RIPPEL; FREITAG, 2020; MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993). Em tempos de mercados dinâmicos e voláteis, a concorrência não é mais entre empresas e sim entre redes e alianças, o que potencializa a necessidade por uma cadeia de suprimentos integrada e confiável (DASTYAR; RIPPEL; FREITAG, 2020).

Nesse sentido, as empresas adotam estratégias de gerenciamento dos seus fornecedores. Entre as melhores práticas de SRM, tem-se a de desenvolvimento de fornecedores, na qual as empresas compradoras investem recursos e buscam efetivas parcerias com seus fornecedores, em uma relação colaborativa e de ganhos mútuos (KUMAR; ROUTROY, 2017a), no pleno sentido da sustentabilidade empresarial.

Um programa de desenvolvimento de fornecedores deve ser elaborado com base em aspectos variados, capazes de identificar, medir, assistir e incrementar o desempenho do fornecedor (GOVINDAN; KANNAN; HAQ, 2010; KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998). Com o programa de desenvolvimento de fornecedores, a empresa compradora ganha em confiabilidade, qualidade, pontualidade, perenidade e custo do fornecimento, entre outros. Já o fornecedor, tem a oportunidade de ampliar suas capacidades com base em assistências técnica e gerencial direcionadas pela empresa compradora (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; SHAHZAD et al., 2016).

Na literatura sobre desenvolvimento de fornecedores, há relevantes trabalhos, com a indicação de várias práticas para a melhoria do desempenho de fornecedores e autores consagrados no tema. Ocorre que essa literatura está dispersa ao longo do tempo e em várias obras, motivo pelo qual identificou-se a carência por um estudo atualizado que consolidasse e sintetizasse os aspectos relevantes para a elaboração de um programa de desenvolvimento de fornecedores.

Dessa forma, esta pesquisa apresenta uma revisão da literatura sobre o tema Desenvolvimento de Fornecedores, trazendo contribuições que podem ser úteis para os meios acadêmico e empresarial. Para o primeiro, além de preencher a lacuna por um trabalho consolidador das práticas adotadas no desenvolvimento de fornecedores, este estudo incorpora termos contemporâneos aos trabalhos anteriores, bem como evidencia os aspectos mais estudados e pacificados entre os autores e aqueles que carecem de mais obras a respeito. Já com relação às aplicações empresariais, este estudo apresenta ao mercado práticas a serem percorridas para o desenvolvimento de fornecedores.

O restante do artigo está estruturado da seguinte forma: No capítulo 2, é apresentado o problema de pesquisa e seus objetivos. No capítulo 3, são referenciadas teorias utilizadas no estudo sobre Desenvolvimento de Fornecedores, enquanto no capítulo 4 é apresentada a metodologia de pesquisa. Já no capítulo 5, são apresentados os resultados e discussão e, por fim, no capítulo 6, o trabalho é concluído com as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A literatura é rica sobre práticas e estratégias de desenvolvimento de fornecedores. Temos obras clássicas como as de Hahn, Watts e Kim (1990), Monczka, Trent e Callahan (1993), Macduffie e Helper (1997), Krause, Handfield e Scannell (1998) e Krause, Scannell e Calantone (2000). Mais recentemente, também é possível encontrarmos relevantes trabalhos, tais como: Shahzad et al. (2016), Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017), Joshi et al. (2017), Dalvi e Kant (2018) e Benton Jr., Prahinski e Fan (2020). No entanto, há uma carência de um estudo que consolide e sintetize quais são os aspectos a serem considerados para a elaboração e execução de um programa de desenvolvimento de fornecedores.

Os artigos analisados no presente estudo trataram de pesquisas empíricas, desenvolvimentos teóricos e revisões de literatura que, apesar de serem ricos em explicar as práticas e fatores de sucesso para o desenvolvimento de fornecedores, não foram exaustivos e abordaram parcialmente esses temas. Além disso, as obras estudadas estão dispersas ao longo do tempo, o que, por si só, já sinaliza a oportunidade de uma revisão literária, capaz de analisar e sumarizar as informações em um *framework* prático, instigar novas percepções (TORRACO, 2016) e atualizar as obras clássicas com temas contemporâneos.

Diante do exposto, tem-se como objetivos deste estudo:

- 1) Realizar uma revisão da literatura sobre o tema Desenvolvimento de Fornecedores;
- 2) Consolidar, analisar e criticar os *insights* empíricos e teóricos pesquisados, com a integração de ideias;
- 3) Sintetizar os achados que possam ser úteis para acadêmicos e práticos, como executivos de suprimentos e instituições de fomento industrial, que necessitam pesquisar o assunto ou mesmo instaurar um programa de desenvolvimento de fornecedores.

3. TEORIAS UTILIZADAS NO ESTUDO DO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Na busca por maior competitividade as empresas intensificam a terceirização, o que contribui para que a gestão da cadeia de suprimento passe a ser vista como uma fonte de vantagem competitiva (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998; SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ; HEMSWORTH; MARTÍNEZ-LORENTE, 2005). Fornecedores estão se tornando cada vez mais estratégicos para o sucesso das empresas (DASTYAR; RIPPEL; FREITAG, 2020; MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993) e a eficiência dentro da organização não é mais suficiente para se ter excelência no mercado; deve-se investir também no desenvolvimento da base de fornecedores (JOSHI et al., 2017), utilizando de maneira eficaz todos os recursos úteis para obter vantagem competitiva (KURESHI; QURESHI; SAJID, 2009; SHAHZAD et al., 2016).

Nesse cenário, é natural que empresas compradoras relatem a necessidade de melhorias nos fornecedores, sobretudo nos aspectos de qualidade, entrega, redução de custos, adoção de novas tecnologias, saúde financeira e *design* de produto (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998). Isso decorre de análises feitas pelas empresas compradoras sobre os riscos endógenos e exógenos dos seus negócios, em relação à capacidade de atendimento de seus fornecedores (GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016). Além disso, as empresas compradoras identificam se as capacidades fabris dos atuais fornecedores são capazes de satisfazer suas necessidades e expectativas futuras (MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993), e gerenciam o desempenho dos fornecedores para garantir que as suas necessidades sejam atingidas (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998), de forma que a prática do

desenvolvimento de fornecedores torna-se um instrumento estratégico para melhorar o relacionamento e o desempenho das empresas.

Definimos nesse trabalho que desenvolvimento de fornecedores é um conjunto de atividades realizadas por uma empresa compradora para identificar, medir, assistir e incrementar o desempenho do fornecedor (GOVINDAN; KANNAN; HAQ, 2010; KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998). É uma prática projetada para melhorar as capacidades dos fornecedores existentes para atender requisitos competitivos (BENTON JR.; PRAHINSKI; FAN, 2020; CARR et al., 2008), mas também envolve a criação de novas fontes de abastecimento quando não há fornecedores adequados para atender aos anseios da empresa compradora (HAHN; WATTS; KIM, 1990).

O desenvolvimento de fornecedores é mais eficaz quando orientado aos processos ao invés de resultados, uma vez que a melhoria de processos contribui para a construção de capacidades permanentes, com maior perenidade (ARROYO-LÓPEZ; HOLMEN; DE BOER, 2012), além de permitir aos fornecedores o apoio direto à empresa compradora no potencial de inovação e tecnologia (MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993).

Quanto à execução do programa de desenvolvimento de fornecedores, a literatura recomenda que o plano esteja bem detalhado para a empresa compradora e fornecedor, principalmente no que tange às responsabilidades de investimento, medição de desempenho, avaliação de resultados e recompensas (HAHN; WATTS; KIM, 1990; WAGNER; KRAUSE, 2009; WORTHMANN et al., 2016). É fundamental que as metas sejam claras e objetivas, inclusive com a formalização de contrato entre as partes (WORTHMANN et al., 2016), e que os esforços de desenvolvimento sejam abordados a partir de diferentes perspectivas funcionais do fornecedor (WATTS; HAHN, 1993). Além disso, a avaliação contínua do fornecedor, por meio de indicadores de desempenho, permite que a empresa compradora tome melhores decisões sobre os tipos de atividades de desenvolvimento que precisam ser implementadas (SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ; HEMSWORTH; MARTÍNEZ-LORENTE, 2005).

A literatura também faz importantes contribuições sobre o relacionamento, indicando que aquele caracterizado por confiança, compromisso, comunicação colaborativa, relação ganha-ganha e a tomada conjunta de decisões aumenta o valor do programa de desenvolvimento de fornecedores (BENTON JR.; PRAHINSKI; FAN, 2020; JAIN; HAZRA; CHENG, 2018; RAJPUT; GULZAR; SHAFI, 2019; ZHANG; HUO, 2013), sobretudo a transferência de conhecimento (JOSHI et al., 2017). Quanto mais forte o relacionamento e a confiança, maior a transferência de conhecimento entre as empresas (ARROYO-LÓPEZ; HOLMEN; DE BOER, 2012). É praticamente infrutífero para a empresa compradora implementar programa de desenvolvimento de fornecedores sem antes construir relacionamentos pautados em confiança e compromisso com eles (BENTON JR.; PRAHINSKI; FAN, 2020; RAJPUT; GULZAR; SHAFI, 2019). E ainda sob essa ótica, a confiança tende a aumentar com a duração do relacionamento entre compradores e fornecedores e o quão próximos eles estão (BENTON JR.; PRAHINSKI; FAN, 2020; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Um relacionamento estreito e estável, aumenta a satisfação do fornecedor (GLAVEE-GEO, 2019) e torna improvável a ruptura de acordos comerciais e de desenvolvimento (KONNO, 2003).

Quando empresa compradora e fornecedor vivem um relacionamento sólido e equilibrado, principalmente com um horizonte de longo prazo, a parceria permite, inclusive, vencer períodos de crise financeira (ELLRAM; KRAUSE, 2014), como a atualmente vivida com a pandemia do COVID-19. Obviamente, as empresas mantêm tipos distintos de relacionamento entre si, no entanto, o quão forte é a ligação entre elas determina a capacidade de, juntas, saírem de períodos conturbados da economia (ELLRAM; KRAUSE, 2014).

A força do relacionamento entre duas empresas passa, também, pela proximidade dos empregados dessas empresas. É muito importante que as gerências da empresa compradora e do fornecedor estejam alinhadas e patrocinem o programa de desenvolvimento (MODI;

MABERT, 2007). A alta direção das duas empresas atua como um facilitador significativo na construção da confiança entre ambos e traz legitimidade ao programa (DERAKHSHAN; HWAY BOON; MARTHANDAN, 2019; SHAHZAD et al., 2016). Entre os profissionais da empresa compradora e do fornecedor, deve haver laços de parceria e empatia, inclusive com a formação de grupos de estudos e trabalhos conjuntos no chão de fábrica. Esses passos levarão a uma resolução mais rápida dos problemas e a uma atmosfera em que os fornecedores estarão à vontade para fazer sugestões (AOKI; LENNERFORS, 2013).

Voltando ao aspecto da transferência de conhecimento, naturalmente, tem-se que o conhecimento tácito é o de grande valia, pois agrega valor às práticas da empresa que o recebe (MODI; MABERT, 2007). A transferência de conhecimento tácito requer forte relação colaborativa, visitas da empresa compradora às instalações do fornecedor e a integração das equipes de ambas empresas (ARROYO-LÓPEZ; HOLMEN; DE BOER, 2012). Outras duas ações extremamente valiosas para a troca de conhecimento tácito são a resolução conjunta de problemas por tentativa e erro (AOKI; LENNERFORS, 2013) e o codesenvolvimento de produto (KONNO, 2003).

No desenvolvimento de fornecedores, tempo e informações precisas são cruciais para a tomada de decisões e, por conseguinte, a melhoria do desempenho do fornecedor. Nesse sentido, o compartilhamento de informações entre a empresa compradora e o fornecedor correlaciona-se positivamente com o sucesso do programa (DERAKHSHAN; HWAY BOON; MARTHANDAN, 2019; JAIN; HAZRA; CHENG, 2018; SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ; HEMSWORTH; MARTÍNEZ-LORENTE, 2005). E vale ressaltar que a troca de informações deve ser bidirecional (MODI; MABERT, 2007); enquanto a empresa compradora auxilia o fornecedor com informações de projeto, engenharia, qualidade, assistência técnica e treinamento, o fornecedor deve compartilhar dados de produção, análises de processos, falhas encontradas, estrutura de custos, dificuldades com matéria prima e insumos, resultados de ensaios, entre outros (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Quanto mais a empresa compradora e o fornecedor interagirem durante o programa de desenvolvimento, mais oportunidades eles têm de melhorar o desempenho de ambos (CARR et al., 2008; DASTYAR; RIPPEL; FREITAG, 2020; JAIN; HAZRA; CHENG, 2018).

Por fim, e não menos importante, deve-se levar em conta, para o sucesso do programa de desenvolvimento, a dependência do fornecedor para com a empresa compradora. Essa dependência pode ser definida como a necessidade, às vezes questão de sobrevivência, do fornecedor manter seus relacionamentos comerciais com a empresa compradora para atingir seus objetivos (ZHANG; HUO, 2013). É importante a empresa compradora gerenciar essa dependência, para que não se traduza em exploração do fornecedor. Quando uma parte está fortemente dependente da outra, ela estará bloqueada no relacionamento (NARASIMHAN et al., 2009). Por isso, a confiança e comunicação colaborativa devem prosperar, permitindo, quando aplicável, uma dependência de alto nível (ZHANG; HUO, 2013).

4. METODOLOGIA

Este trabalho seguiu os procedimentos metodológicos apresentados por Torraco (2016) e Wee e Banister (2016) para a elaboração de uma revisão de literatura, abordando a definição do problema, critérios para a busca de referências bibliográficas, análise crítica e seleção das obras, síntese e apresentação dos resultados.

A revisão da literatura permitiu uma visão geral atualizada e estruturada da literatura, agregando valor ao tema estudado (WEE; BANISTER, 2016). Ela analisou e sintetizou as obras representativas sobre o tópico de maneira integrada, permitindo a geração de novas perspectivas, inclusive para orientar futuras pesquisas (IMEL, 2011; TORRACO, 2016).

Conforme Turner (2018), a síntese da literatura é um processo criativo, usando habilidades de pensamento crítico do pesquisador.

A presente revisão foi realizada considerando apenas a literatura representativa e na forma de classificação conceitual (TORRACO, 2016), ou seja, as referências bibliográficas foram analisadas e agrupadas por aspectos (conceitos) a serem considerados no desenvolvimento de fornecedores.

A seguir, tem-se a metodologia utilizada para esta pesquisa:

- 1) As bases de dados pesquisadas foram: Emerald Insight, ScienceDirect/Elsevier, ProQuest, Sage Journals e EBSCO.
- 2) Em cada uma das bases de dados, foram selecionados somente artigos de periódicos acadêmicos, disponíveis com o texto completo em PDF e escritos em inglês, publicados a partir do ano 1990, com o termo “*supplier development*” ou “*suppliers development*” (ambos entre aspas) contido no título ou nas palavras-chave.
- 3) Em cada uma das bases de dados, os artigos encontrados foram ordenados por relevância. Artigos classificados a partir da 51ª posição, por base de dados, foram desconsiderados. Alguns artigos idênticos foram encontrados em duas ou mais bases de dados. Assim, a seleção total contemplou 183 artigos.
- 4) A partir da leitura e análise dos resumos e conclusões dos 183 artigos selecionados, 79 foram eliminados desta pesquisa. Apesar deles terem o termo “*supplier development*” ou “*suppliers development*” no título ou palavra-chave, seus objetivos de pesquisa não coincidiram com o presente estudo. Por exemplo, havia artigo que abordava o tema “*supplier development*”, mas com foco na aplicação da Teoria da Expectativa. Dessa forma, o total de artigos a serem estudados reduziu para 104.
- 5) Ao final da análise criteriosa dos 104 artigos, notou-se que 49 não apresentaram contribuições originais ou relevantes para esta pesquisa, motivo pelo qual “apenas” 55 artigos estão referenciados no Quadro 1 deste estudo.
- 6) Para os 55 artigos indicados no Quadro 1, realizou-se análise crítica, extraíndo os aspectos a serem considerados na elaboração de um programa de desenvolvimento de fornecedores. Tais aspectos foram pinçados por se mostrarem testados e defendidos pelos diversos autores referenciados, com relevância para os meios acadêmico e empresarial.
- 7) O Quadro 1 apresenta a síntese analítica e objetiva proferida pelos presentes autores, com a integração de ideias e geração de novos conhecimentos.

5. DISCUSSÃO

Com base na revisão de literatura, foram encontrados importantes estudos sobre o tema Desenvolvimento de Fornecedores. Um total de 55 artigos estudados contribuíram para a análise crítica e síntese literária desenvolvida neste trabalho.

Identificou-se que o autor Daniel R. Krause autor é o mais expoente no tema, iniciando suas publicações na década de 1990 e sendo citado praticamente em todos os estudos sobre desenvolvimento de fornecedores.

Alguns artigos merecem destaque. Krause, Scannell e Calantone (2000) e Shahzad et al. (2016) apresentaram as estratégias de desenvolvimento de fornecedores adotadas por empresas, com base em estudos empíricos. Hahn, Watts e Kim (1990) e Krause, Handfield e Scannell (1998) demonstraram modelos de programas de desenvolvimento de fornecedores, com as macro etapas necessárias. Krause e Ellram (1997) e Routroy e Pradhan (2013) defenderam fatores de sucesso para o desenvolvimento de fornecedores. Glock, Grosse e Ries (2017) analisaram modelos decisórios para promover iniciativas de desenvolvimento de fornecedores. Kumar e Routroy (2017b) identificaram quais os pontos de melhoria no desempenho de

fornecedores devem ser analisados em um programa de desenvolvimento. Watts e Hahn (1993) e Kumar e Routroy (2017a) demonstraram como medir o desempenho e a eficácia de programas de desenvolvimento de fornecedores. Min (2009) contribuiu com as melhores práticas adotadas pela Caterpillar em seu programa de diversificação de fornecedores. Monczka, Trent e Callahan (1993), Tezuka (1997) e Aoki e Lennerfors (2013) trouxeram abordagens de desenvolvimento de fornecedores consagradas no modelo japonês *keiretsu*.

Ainda que não fosse o foco principal da pesquisa, outros artigos elencaram, não exaustivamente, as práticas a serem adotadas para o desenvolvimento de fornecedores. Esse foi o caso dos trabalhos de: Humphreys, Li e Chan (2004), Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005), Krause, Handfield e Tyler (2007), Arroyo-López, Holmen e De Boer (2012), Routroy e Pradhan (2014), Joshi et al. (2017), Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017), Dalvi e Kant (2018) e Derakhshan, Hway Boon e Marthandan (2019).

Três artigos se mostraram mais próximos metodologicamente desta revisão, porém com objetivos distintos e sem abordar a quantidade de aspectos a serem considerados em um programa de desenvolvimento de fornecedores como o apresentado neste trabalho. Ahmed e Hendry (2012) fizeram uma revisão de literatura sobre 62 artigos, categorizando-os por tipo de pesquisa realizada: conceitual, descritivo, empírico com estudo de caso e empírico com *survey*. Dalvi e Kant (2015) também fizeram uma revisão de literatura, separando os achados em benefícios, critérios e atividades de desenvolvimento de fornecedores. Um pouco mais tarde, Dalvi e Kant (2018) avaliaram os resultados de atividades de desenvolvimento de fornecedores em termos de melhoria do desempenho dos fornecedores, da vantagem competitiva e do relacionamento comprador-fornecedor.

Assim, com base na revisão de literatura realizada, criou-se o *framework* indicado no Quadro 1. Para cada artigo lido, tratou-se de separar e classificar os principais aspectos a serem considerados para a elaboração de um programa de desenvolvimento de fornecedores. Também procurou-se classificar esses aspectos em oito dimensões: conhecimento, estratégia, técnico, pessoas, relacionamento, sustentabilidade, financeiro e tecnologia. Além disso, para cada aspecto constituído, deixou-se endereçados seus respectivos autores. A coluna “Sínteses” do referido *framework* trouxe a integração das ideias existentes na literatura com as perspectivas dos presentes autores.

Importante ressaltar que os aspectos indicados no Quadro 1 estão relacionados à fase da elaboração do programa de desenvolvimento de fornecedores em si. Ou seja, o *framework* aponta ao Comprador o que ele deve abordar junto ao Fornecedor para o seu desenvolvimento. Naturalmente, práticas de *Strategic Sourcing*, matriz estratégica (por exemplo, a de Kraljic (1983), seleção de itens críticos, seleção de fornecedores e demais abordagens estratégicas de suprimentos (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998) devem ter sido tomadas antes da elaboração do programa de desenvolvimento de fornecedores.

A seguir, tem-se análises pontuais desta pesquisa.

5.1. Aspectos consolidados entre os autores

Pela revisão da literatura e análise do Quadro 1, percebe-se que vários aspectos estão pacificados entre os autores. Ou seja, não há divergências de entendimento sobre suas importâncias para um programa de desenvolvimento de fornecedores. Esse é o caso dos aspectos: compartilhamento de informações, comunicação e relação colaborativas, confiança e compromisso, desenvolvimento sustentável do fornecedor e da cadeia de suprimentos, formação de redes e clusters, relacionamento comercial estável e a longo prazo, suporte específico às pequenas e médias empresas e transferência de conhecimentos.

Quadro 1 - Aspectos a serem considerados na elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Dimensões	Aspectos	Referências	Sínteses
Conhecimento	Aprendizagem conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Konno (2003) • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Macduffie e Helper (1997) 	Fornecedor e Comprador aprendem e desenvolvem projetos, processos e produtos juntos. Além disso, resolvem juntos problemas que surgem, o que gera aprendizado a ambos.
Conhecimento	Compartilhamento de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Arroyo-López, Holmen e De Boer (2012) • Derakhshan, Hway Boon e Marthandan (2019) • Krause, Handfield e Tyler (2007) • Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017) • Modi e Mabert (2007) • Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005) • Shahzad et al. (2016) 	Deve haver alto nível de compartilhamento de informações e interação entre Comprador e Fornecedor.
Conhecimento	Transferência de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Arroyo-López, Holmen e De Boer (2012) • Carr et al. (2008) • Chen, Ellis e Holsapple (2015) • Modi e Mabert (2007) 	Entre Comprador e Fornecedor deve haver a troca de conhecimentos explícitos e, principalmente, tácitos (know-how).
Estratégia	Aliança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Tyler (2007) 	Deve haver um pacto estratégico e relacional entre Comprador e Fornecedor.
Estratégia	Compartilhamento e combinação de ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Cousins et al. (2009) • Krause, Handfield e Tyler (2007) • Monczka, Trent e Callahan (1993) 	Comprador e Fornecedor podem compartilhar e combinar ativos físicos e intangíveis na parceria.
Estratégia	Desenvolvimento múltiplo de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Min (2009) • Tezuka (1997) 	O Comprador deve focar no desenvolvimento de dois ou mais fornecedores simultâneos dentro do programa, aumentando a competitividade da sua base de fornecedores.
Estratégia	Formação de redes e clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Aune, Holmen e Pedersen (2013) • Hahn, Watts e Kim (1990) • Macduffie e Helper (1997) • Quayle (2000) • Tezuka (1997) • Watts e Hahn (1993) 	Comprador deve incentivar a formação de redes e clusters entre Fornecedores, para fortalecimento industrial e mitigação de dependência de recursos.
Estratégia	Geração de vantagens competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Kureshi, Qureshi e Sajid (2009) • Shahzad et al. (2016) 	O programa deve ser capaz de gerar vantagens competitivas para o Comprador, que investiu seus recursos no desenvolvimento do Fornecedor.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quadro 1 - Aspectos a serem considerados na elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Dimensões	Aspectos	Referências	Sínteses
Estratégia	Assistência técnica para o controle gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005) 	Comprador deve se preocupar também com aspectos gerenciais do Fornecedor, desenvolvendo sua parte financeira, estratégica e marketing.
Estratégia	Gerenciamento da dependência do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Carr et al. (2008) • Narasimhan et al. (2009) • Quayle (2000) • Zhang e Huo (2013) 	Comprador deve gerenciar a relação com o Fornecedor, para que esse não seja seu dependente, inclusive incentivando-o a ampliar seus negócios com outras empresas.
Estratégia	Mecanismos de enfrentamento a mercados dinâmicos, voláteis e a crises econômicas e de recursos naturais	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Dastyar, Rippel e Freitag (2020) • Ellram e Krause (2014) • Iwao e Kato (2019) 	O programa deve atuar na consolidação de uma relação forte entre Comprador e Fornecedor o suficiente para enfrentar incertezas, alterações de mercado, crises econômicas e naturais.
Estratégia	Patrocínio da alta direção	<ul style="list-style-type: none"> • Derakhshan, Hway Boon e Marthandan (2019) • Modi e Mabert (2007) • Shahzad et al. (2016) 	A participação das lideranças executivas do Comprador e Fornecedor traz engajamento e respaldo para as equipes técnicas envolvidas no programa.
Técnico	Assistência técnica para o “chão de fábrica”	<ul style="list-style-type: none"> • Modi e Mabert (2007) 	Comprador deve instruir o Fornecedor quanto a aspectos técnicos de produção e ensaios, bem como maquinário e layout fabril.
Técnico	Eficiência operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Hahn, Watts e Kim (1990) • Macduffie e Helper (1997) 	Fornecedor deve estar atento e receber orientação do Comprador para maior eficiência operacional de sua equipe e instalação fabril.
Técnico	Gestão da qualidade e melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Macduffie e Helper (1997) • Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005) • Wang, Du e Li (2004) 	Deve haver certificação de processos de qualidade, com metodologias apropriadas para as instalações e negócios do Fornecedor.
Técnico	Investimento de recursos de engenharia no programa e no Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Hahn, Watts e Kim (1990) • Handfield et al. (2000) • Monczka, Trent e Callahan (1993) 	Fornecedor deve receber assistência do Comprador sobre aspectos de engenharia, projeto e design.
Técnico	Medição de indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Hahn, Watts e Kim (1990) • Krause, Scannell e Calantone (2000) • Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005) • Watts e Hahn (1993) 	O programa deve conter indicadores de desempenho, com medição periódica para certificação do desenvolvimento do Fornecedor.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quadro 1 - Aspectos a serem considerados na elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Dimensões	Aspectos	Referências	Sínteses
Técnico	P&D colaborativo e Codesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Konno (2003) • Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017) • Monczka, Trent e Callahan (1993) 	Comprador e Fornecedor desenvolvem, em sinergia, novos produtos e melhorias/ inovações nos produtos existentes.
Técnico	Visitas e auditorias na fábrica do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Monczka, Trent e Callahan (1993) • Sánchez-Rodríguez, Hemsforth e Martínez-Lorente (2005) 	Comprador deve ter equipe técnica atuante na avaliação fabril do Fornecedor, com auditoria sobre os processos e medição de indicadores.
Pessoas	Constituição de equipe multifuncional para o programa	<ul style="list-style-type: none"> • Govindan, Kannan e Haq (2010) • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Macduffie e Helper (1997) 	Comprador deve constituir uma equipe multifuncional que dará suporte ao programa e ao Fornecedor, interagindo com a equipe técnica do Fornecedor.
Pessoas	Entrosamento das equipes do Comprador e Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Krause, Handfield e Tyler (2007) • Modi e Mabert (2007) 	É muito importante que haja proximidade e laços de parceria e empatia entre os colaboradores envolvidos no programa.
Pessoas	Investimento de recursos humanos no programa	<ul style="list-style-type: none"> • Jain, Hazra e Cheng (2018) • Krause, Scannell e Calantone (2000) • Monczka, Trent e Callahan (1993) • Wagner e Krause (2009) 	As equipes técnicas e de suprimentos do Comprador devem dar suporte ao programa e ao Fornecedor em desenvolvimento.
Pessoas	Investimento em treinamentos para o Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Carr et al. (2008) • Handfield et al. (2000) • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Monczka, Trent e Callahan (1993) • Wagner e Krause (2009) 	Comprador deve propiciar e incentivar treinamentos ao Fornecedor, desde aspectos técnicos a gerenciais.
Relacionamento	Abordagem interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017) • Mortensen e Arlbjørn (2012) 	Fornecedor deve se sentir parte dos negócios do Comprador, e vice-versa.
Relacionamento	Coespecialização	<ul style="list-style-type: none"> • Fink, James e Hatten (2011) • Krause, Handfield e Tyler (2007) 	Comprador e Fornecedor criam valor, em sinergia, a partir da combinação de seus recursos.
Relacionamento	Comunicação e relação colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> • Aoki e Lennerfors (2013) • Arroyo-López, Holmen e De Boer (2012) • Derakhshan, Hway Boon e Marthandan (2019) • Jain, Hazra e Cheng (2018) • Joshi et al. (2017) • Konno (2003) • Krause, Scannell e Calantone (2000) • Modi e Mabert (2007) • Wagner e Krause (2009) 	É necessário que haja um sentimento de cooperação entre Comprador e Fornecedor, com comunicação e relacionamento colaborativos.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quadro 1 - Aspectos a serem considerados na elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Dimensões	Aspectos	Referências	Sínteses
Relacionamento	Confiança e compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Benton Jr., Prahinski e Fan (2020) • Handfield et al. (2000) • Jain, Hazra e Cheng (2018) • Konno (2003) • Krause, Handfield e Tyler (2007) • Narasimhan, Mahapatra e Arlbjørn (2008) • Rajput, Gulzar e Shafi (2019) • Wang, Du e Li (2004) • Zhang e Huo (2013) 	A relação entre Comprador e Fornecedor deve ser pautada por confiança e compromisso mútuos, capazes de motivar as empresas a realizarem entregas além do pactuado em contrato.
Relacionamento	Formalização de contrato para o programa	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Watts e Hahn (1993) • Worthmann et al. (2016) 	Entre Comprador e Fornecedor deve haver um acordo formal de metas, custos, recompensas e responsabilidades para o programa.
Relacionamento	Obtenção do status de cliente preferencial do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Glavee-Geo (2019) • Steinle e Schiele (2008) 	Menos por força contratual e mais por satisfação e gratidão, o Fornecedor deve conceder ao Comprador o status de cliente preferencial.
Relacionamento	Relacionamento comercial estável e a longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Arroyo-López, Holmen e De Boer (2012) • Benton Jr., Prahinski e Fan (2020) • Ellram e Krause (2014) • Fink, James e Hatten (2011) • Handfield et al. (2000) • Konno (2003) • Krause, Handfield e Tyler (2007) • Kumar e Routroy (2017) • Min (2009) 	O programa deve se basear em uma relação comercial estável, com contrato a longo prazo, para que os benefícios competitivos sejam mais sustentáveis.
Relacionamento	Satisfação e motivação do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Glavee-Geo (2019) • Mortensen e Arlbjørn (2012) 	Comprador deve garantir o entusiasmo e engajamento do Fornecedor para o programa.
Relacionamento	Sistema de feedback do programa	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Scannell e Calantone (2000) • Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005) 	Deve haver contínuo feedback entre Comprador e Fornecedor, não somente sobre indicadores de desempenho, mas sobre o programa de desenvolvimento em si.
Relacionamento	Sistema de recompensa e reconhecimento do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Benton Jr., Prahinski e Fan (2020) • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Sánchez-Rodríguez, Hemsworth e Martínez-Lorente (2005) 	O Fornecedor deve ser premiado com recompensas (inclusive financeiras) e reconhecimento por parte do Comprador.
Relacionamento	Tomada de decisão conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Arroyo-López, Holmen e De Boer (2012) • Benton Jr., Prahinski e Fan (2020) • Kumar e Routroy (2017) 	Dentro do programa, as decisões devem ser tomadas em conjunto, para que Comprador e Fornecedor defendam suas expectativas na mesma medida.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quadro 1 - Aspectos a serem considerados na elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Dimensões	Aspectos	Referências	Sínteses
Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável do Fornecedor e da Cadeia de Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Bai e Satir (2020) • Giannakis e Papadopoulos (2016) • Glock, Grosse e Ries (2017) • Rogers, Carter e Kwan (2019) • Sancha et al. (2015) • Silva et al. (2020) • Yawar e Seuring (2018) • Wu (2017) 	O programa deve integrar desenvolvimento econômico, social e ambiental do Fornecedor e para a cadeia de suprimentos.
Sustentabilidade	Gerenciamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Giannakis e Papadopoulos (2016) • Macduffie e Helper (1997) • Silva et al. (2020) 	O programa deve prever e mitigar os riscos endógenos e exógenos da cadeia de suprimentos, especialmente na relação Comprador e Fornecedor.
Sustentabilidade	Suporte específico às pequenas e médias empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Ragatz e Hughley (1999) • Kureshi, Qureshi e Sajid (2009) • Mckevitt e Davis (2014) • Min (2009) • Quayle (2000) • Yawar e Seuring (2018) • Williams (2007) • Wu (2017) 	Comprador deve tratar os pequenos e médios Fornecedores com um olhar diferenciado, para que eles tenham equidade na competição com as grandes empresas.
Financeiro	Investimento de recursos financeiros no programa e no Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Hahn, Watts e Kim (1990) • Jain, Hazra e Cheng (2018) • Krause, Scannell e Calantone (2000) • Monczka, Trent e Callahan (1993) • Mortensen e Arlbjørn (2012) 	Comprador deve destinar recursos financeiros diretamente à operação do Fornecedor e/ou flexibilizar formas de pagamento.
Financeiro	Redução de custos e compartilhamento de ganhos	<ul style="list-style-type: none"> • Fink, James e Hatten (2011) • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Macduffie e Helper (1997) • Monczka, Trent e Callahan (1993) 	Comprador e Fornecedor devem investir na melhoria de projetos, sendo beneficiados mutuamente com a redução de custos.
Tecnologia	Automação fabril e de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Hahn, Watts e Kim (1990) 	Comprador deve incentivar a automação fabril e de processos do Fornecedor, inclusive com base nos conceitos da Indústria 4.0.
Tecnologia	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Chesbrough e Appleyard (2007) • Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017) 	O programa deve facilitar a inovação de projeto, processo e produto.
Tecnologia	Investimento em recursos de tecnologia no programa e no Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Krause, Handfield e Scannell (1998) • Makkonen, Aminoff e Valkokari (2017) • Monczka, Trent e Callahan (1993) 	Comprador deve incentivar e contribuir com novas tecnologias para os processos e instalações do Fornecedor.

Fonte: Elaborado pelos Autores

5.2. Aspectos divergentes entre os autores

Não foram encontrados aspectos que claramente divergem de entendimento dos autores, em termos de importância e necessidade para um programa de desenvolvimento de fornecedores. No máximo, o que se percebeu, foram pontos de atenção, por parte de alguns autores, a respeito do aspecto de investimento direto de recursos financeiros do Comprador no Fornecedor. Em suma, o entendimento é que, quando aplicável o investimento financeiro, que esse esteja formalizado em contrato, com indicadores de performance bem definidos. Já com relação aos temas da atualidade, como desenvolvimento sustentável, percebeu-se que os estudos se complementam, ao invés de se oporem.

5.3. Pontos fortes e fracos da literatura

Com dito anteriormente, o tema Desenvolvimento de Fornecedores está abastecido com uma literatura substancial. Há uma infinidade de artigos muito bem elaborados, para os mais diversos objetivos de pesquisa. Também se percebe a notoriedade de alguns autores que trabalham o assunto por décadas. No que tange a fragilidades da literatura, não foram percebidas omissões, imprecisões ou inconsistências conflitantes. O que se tem, de fato, é certa carência para a pesquisa, especialmente empírica, de aspectos de desenvolvimento de fornecedores, tais como: abordagem interorganizacional, aliança estratégica, assistência técnica para o “chão de fábrica”, coespecialização, desenvolvimento múltiplo de fornecedores, eficiência operacional, satisfação e motivação do fornecedor e sistema de feedback do programa.

5.4. Diferenciais em termos de revisão da literatura

Foram identificados 42 aspectos a serem abordados em um programa de desenvolvimento de fornecedores. De todos os trabalhos pesquisados, os de Dalvi e Kant (2015) e Dalvi e Kant (2018) foram os que apresentaram maior número de práticas de desenvolvimento de fornecedores. No entanto, ainda assim, eles não trataram dos seguintes aspectos: abordagem interorganizacional, assistência técnica para o controle gerencial, automação fabril e de processos, desenvolvimento múltiplo de fornecedores, eficiência operacional, formalização de contrato para o programa, gerenciamento da dependência do fornecedor, gerenciamento de riscos, mecanismos de enfrentamento a mercados dinâmicos, satisfação e motivação do fornecedor e tomada de decisão conjunta. Claro que o objetivo deste trabalho não é simplesmente apresentar maior número de aspectos, mas isso demonstra uma consolidação e sintetização maior da literatura.

Outro ponto importante é que esta pesquisa atualiza referências bibliográficas dos trabalhos anteriores (WEE; BANISTER, 2016). Mesmo quando analisamos trabalhos mais recentes, como o de Dalvi e Kant (2018), vemos carências sobre aspectos atuais, como desenvolvimento sustentável, inovação aberta e Indústria 4.0.

5.5. Integração de ideias e perspectivas

Mais do que consolidar os aspectos de desenvolvimento de fornecedores, foi possível integrar as ideias existentes com novas perspectivas e, assim, estender o conhecimento. A partir da leitura dos artigos e profunda compreensão dos autores sobre o tema, os conceitos foram reformulados, combinados e sintetizados no *framework* (TORRACO, 2016).

6. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa apresentou uma revisão da literatura sobre o tema desenvolvimento de fornecedores. Foram analisados 55 artigos acadêmicos, dos quais foram extraídos 42 aspectos relevantes a serem considerados para a elaboração de um programa de desenvolvimento de fornecedores.

Dessa forma, este estudo traz importantes contribuições para a literatura. Primeiro, ele preenche uma lacuna quanto à consolidação e sintetização das práticas adotadas no desenvolvimento de fornecedores, por meio de um *framework* prático e único. Segundo, ele agrega valor e conhecimento aos trabalhos existentes, sobretudo acrescentando temas da atualidade. Terceiro, esta pesquisa evidencia, visual e objetivamente, os aspectos mais estudados e pacificados entre os autores, bem como expõem outros aspectos que carecem de mais obras a respeito. Por fim, este trabalho estabelece bases para futuras pesquisas empíricas e identifica fatores que estão moldando os programas de desenvolvimento de fornecedores.

Em relação às aplicações práticas, o estudo fornece às empresas compradoras, às instituições de fomento industrial e até mesmo à Administração Pública, práticas a serem percorridas para o desenvolvimento de fornecedores. É sabido que os práticos não aprofundam tanto na literatura existente e, dessa forma, uma revisão literária como esta permite ampliar a disseminação do conhecimento. Em específico para as empresas compradoras, é importante que seus executivos abordem o máximo possível de aspectos identificados nesta pesquisa.

Como limitações, tem-se: (i) a revisão de literatura se restringiu aos artigos enquadrados na metodologia de pesquisa informada; naturalmente, é possível que obras relevantes disponíveis em outras bases de dados e com outros critérios de pesquisa tenham sido desprivilegiadas; (ii) na análise dos artigos selecionados, focou-se na busca por aspectos, estratégias e práticas a serem consideradas no desenvolvimento de fornecedores; eventualmente, é provável que algumas obras possam ter usado outras terminologias para esses tópicos e, porventura, não terem tido material extraído para esta pesquisa.

Para pesquisas futuras, sugere-se: (i) estudos empíricos com a aplicação dos aspectos de desenvolvimento de fornecedores indicados nesta pesquisa, demonstrando resultados práticos na melhoria do desempenho dos fornecedores; (ii) estudos empíricos que demonstrem as barreiras e dificuldades para a implementação dos aspectos de desenvolvimento de fornecedores indicados nesta pesquisa; (iii) pesquisa sobre práticas do mercado para o desenvolvimento de fornecedores, agregando novos aspectos ao *framework* desta pesquisa ou mesmo criticando-o; (iv) estudo de caso em empresa atuante em ambiente regulado, no qual há limitação quanto a inovações nas práticas de suprimentos, mas que se faz necessário um efetivo programa de desenvolvimento de fornecedores.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, M.; HENDRY, L. Supplier Development Literature Review and Key Future Research Areas. **International Journal of Engineering and Technology Innovation**, v. 2, n. 4, p. 293–303, 2012.
- AOKI, K.; LENNERFORS, T. T. The New, Improved Keiretsu. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 9, 2013.
- ARROYO-LÓPEZ, P.; HOLMEN, E.; DE BOER, L. How do supplier development programs affect suppliers? Insights for suppliers, buyers and governments from an empirical study in Mexico. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 680–707, 2012.
- AUNE, T. B.; HOLMEN, E.; PEDERSEN, A. Beyond dyadic supplier development efforts: The multiple roles of the network in bringing about supplier development. **The IMP Journal**, v. 7, n. 1, p. 91–105, 2013.
- BAI, C.; SATIR, A. Barriers for green supplier development programs in manufacturing industry. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 158, n. 3, 2020.
- BENTON JR., W. C.; PRAHINSKI, C.; FAN, Y. The influence of supplier development programs on supplier performance. **International Journal of Production Economics**, v. 230, p. 1–12, 2020.
- CARR, A. S. et al. Supplier dependence: Impact on supplier's participation and performance.

International Journal of Operations & Production Management, v. 28, n. 9, p. 899–916, 2008.

CHEN, L.; ELLIS, S.; HOLSAPPLE, C. Supplier Development: A Knowledge Management Perspective. **Knowledge and Process Management**, v. 22, n. 4, p. 250–269, 2015.

CHESBROUGH, H. W.; APPELYARD, M. M. Open Innovation and Strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57–76, 2007.

COUSINS, P. D. et al. The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: The role of collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 8, p. 766–788, 2009.

DALVI, M. V.; KANT, R. Benefits, criteria and activities of supplier development: a categorical literature review. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 27, n. 4, p. 653–675, 2015.

DALVI, M. V.; KANT, R. Effect of supplier development activities on performance outcomes: an empirical study. **Benchmarking**, v. 25, n. 2, p. 489–516, 2018.

DASTYAR, H.; RIPPEL, D.; FREITAG, M. Optimization of Supplier Development under Market Dynamics. **Mathematical Problems in Engineering**, v. 2020, 2020.

DERAKHSHAN, A.; HWAY BOON, O.; MARTHANDAN, G. Supplier Development Activities and Buying Firm's Performance: An Empirical Investigation of Iranian SMEs. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 405–424, 2019.

ELLRAM, L. M.; KRAUSE, D. Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn. **Business Horizons**, v. 57, n. 2, p. 203–213, 2014.

FINK, R. C.; JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Pricing, purchasing and product performance factors associated with the relational exchanges of different sized customers. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, n. 1, p. 34–44, 2011.

GIANNAKIS, M.; PAPADOPOULOS, T. Supply chain sustainability: A risk management approach. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 455–470, 2016.

GLAVEE-GEO, R. Does supplier development lead to supplier satisfaction and relationship continuation? **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 25, n. 3, 2019.

GLOCK, C. H.; GROSSE, E. H.; RIES, J. M. Decision support models for supplier development: Systematic literature review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 193, n. 9, p. 798–812, 2017.

GOVINDAN, K.; KANNAN, D.; HAQ, A. N. Analyzing supplier development criteria for an automobile industry. **Industrial Management and Data Systems**, v. 110, n. 1, p. 43–62, 2010.

HAHN, C. K.; WATTS, C. A.; KIM, K. Y. The Supplier Development Program: A Conceptual Model. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 26, n. 2, p. 2–7, 1990.

HANDFIELD, R. B. et al. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 37–49, 2000.

HUMPHREYS, P. K.; LI, W. L.; CHAN, L. Y. The impact of supplier development on buyer-supplier performance. **Omega**, v. 32, n. 2, p. 131–143, 2004.

IMEL, S. Writing a Literature Review. In: **Rocco, T. S., & Hatcher, T., The handbook of scholarly writing and publishing**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. p. 145–160.

IWAO, S.; KATO, Y. Why can Toyota's keiretsu recover from earthquakes quickly? **Annals of Business Administrative Science**, v. 18, n. 6, p. 251–262, 2019.

JAIN, T.; HAZRA, J.; CHENG, T. C. E. Strategic Sourcing Under Supplier Development Investments. **IEEE Transactions on Engineering Management**, p. 1–16, 2018.

JOSHI, S. et al. To examine the relationships between supplier development practices and supplier-buyer relationship practices from the supplier's perspective. **Benchmarking**, v. 24, n. 5, p. 1309–1336, 2017.

KONNO, Y. Supplier's Performance and Parts Transactions with Customers. **Annals of Business Administrative Science**, v. 2, n. 1, p. 1–10, 2003.

KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 5, p. 109–117, 1983.

KRAUSE, D. R.; ELLRAM, L. M. Success factors in supplier development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n. 1, p. 39–52, 1997.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 39–58, 1998.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528–545, 2007.

KRAUSE, D. R.; RAGATZ, G. L.; HUGHLEY, S. Supplier development from the minority supplier's perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 3, p. 33–41, 1999.

KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V.; CALANTONE, R. J. A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance. **Decision Sciences**, v. 31, n. 1, p. 33–55, 2000.

KUMAR, C. V. S.; ROUTROY, S. Performance analysis of supplier development programs. **Benchmarking**, v. 24, n. 2, p. 488–510, 2017a.

KUMAR, C. V. S.; ROUTROY, S. Analyzing a manufacturer's returns from supplier development programs. **Materials Today: Proceedings**, v. 4, n. 2, p. 2255–2262, 2017b.

KURESHI, N.; QURESHI, F.; SAJID, A. An empirical study of supplier development practices in a developing economy - SMEs perspective. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 6, n. 6, p. 255–268, 2009.

MACDUFFIE, J. P.; HELPER, S. Creating lean suppliers: Diffusing lean production through the supply chain. **California Management Review**, v. 39, n. 4, p. 118–151, 1997.

MAKKONEN, M.; AMINOFF, A.; VALKOKARI, K. Stimulating supplier innovation in a complex and regulated business environment – a dyadic case study. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 3, 2017.

MCKEVITT, D.; DAVIS, P. Supplier development and public procurement: Allies, coaches and bedfellows. **International Journal of Public Sector Management**, v. 27, n. 7, p. 550–563, 2014.

MIN, H. The best-practice supplier diversity program at Caterpillar. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 167–170, 2009.

MODI, S. B.; MABERT, V. A. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 42–64, 2007.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J.; CALLAHAN, T. J. Supply base strategies to maximize supplier performance. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 23, n. 4, p. 42–54, 1993.

MORTENSEN, M.; ARLBJØRN, J. Inter-organisational supplier development: The case of customer attractiveness and strategic fit. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 2, p. 152–171, 2012.

NARASIMHAN, R. et al. Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 5, p. 374–389, 2009.

NARASIMHAN, R.; MAHAPATRA, S.; ARLBJØRN, J. S. Impact of relational norms, supplier development and trust on supplier performance. **Operations Management Research**, v. 1, n. 1, p. 24–30, 2008.

QUAYLE, M. Supplier Development for UK Small and Medium-sized Enterprises. **Journal of Applied Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 117–133, 2000.

RAJPUT, A.; GULZAR, S.; SHAFI, K. Impact of Supplier Development on Supplier Performance: Mediating Role of Trust. **Business & Economic Review**, v. 11, n. 2, p. 45–66,

2019.

ROGERS, Z. S.; CARTER, C. R.; KWAN, V. Making tough choices: A policy capturing approach to evaluating the tradeoffs in sustainable supplier development initiatives. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 25, n. 5, 2019.

ROUTROY, S.; PRADHAN, S. K. Evaluating the critical success factors of supplier development: A case study. **Benchmarking**, v. 20, n. 3, p. 322–341, 2013.

ROUTROY, S.; PRADHAN, S. K. Benchmarking model of supplier development for an Indian gear manufacturing company. **Benchmarking**, v. 21, n. 2, p. 253–275, 2014.

SANCHA, C. et al. Does implementing social supplier development practices pay off? **Supply Chain Management**, v. 20, n. 4, p. 389–403, 2015.

SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, C.; HEMSWORTH, D.; MARTÍNEZ-LORENTE, Á. R. The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: A structural model. **Supply Chain Management**, v. 10, n. 4, p. 289–301, 2005.

SHAHZAD, K. et al. Benchmarking supplier development: An empirical case study of validating a framework to improve buyer-supplier relationship. **Management and Production Engineering Review**, v. 7, n. 1, p. 56–70, 2016.

SILVA, E. M. DA et al. A systematic review of empirical and normative decision analysis of sustainability-related supplier risk management. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, n. 10, 2020.

STEINLE, C.; SCHIELE, H. Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, Resource-Based View and case studies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 3–14, 2008.

TEZUKA, H. Success as the Source of Failure? Competition and Cooperation in the Japanese Economy. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 2, p. 83–93, 1997.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 4, p. 404–428, 2016.

TURNER, J. R. Literature Review. **Performance Improvement Quarterly**, v. 31, n. 2, p. 113–117, 2018.

WAGNER, S. M.; KRAUSE, D. R. Supplier Development: Communication Approaches, Activities and Goals. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 12, p. 3161–3177, 2009.

WANG, F.-K.; DU, T. C. T.; LI, E. Y. Applying Six-Sigma to Supplier Development. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 15, n. 9–10, p. 1217–1229, 2004.

WATTS, C. A.; HAHN, C. K. Supplier Development Programs: An Empirical Analysis. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 29, n. 2, p. 10–17, 1993.

WEE, B. VAN; BANISTER, D. How to Write a Literature Review Paper? **Transport Reviews**, v. 36, n. 2, p. 278–288, 2016.

WILLIAMS, S. A supplier development programme: The SME experience. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 1, p. 93–104, 2007.

WORTHMANN, K. et al. Towards dynamic contract extension in supplier development. **Logistics Research**, v. 9, n. 14, 2016.

WU, G. C. Effects of Socially Responsible Supplier Development and Sustainability-Oriented Innovation on Sustainable Development: Empirical Evidence from SMEs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 6, p. 661–675, 2017.

YAWAR, S. A.; SEURING, S. The role of supplier development in managing social and societal issues in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 182, p. 227–237, 2018.

ZHANG, M.; HUO, B. The impact of dependence and trust on supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 43, n. 7, p. 544–563, 2013.