

Desenvolvimento de produtos diferenciados como estratégia empresarial: um estudo de caso da produção de queijos finos

Eliene Cristina Barros Ribeiro (FAN - Monte Alto) elienecbr@hotmail.com

Isabel Cristina Rodrigues (FAN - Monte Alto) isabelrodrigues2@yahoo.com.br

Resumo

Em ambientes de alta competitividade empresas precisam estar atentas para não perder o posicionamento que detém em um setor ou segmento e sempre buscar, de alguma forma, melhorar este posicionamento com o lançamento de novos produtos, por exemplo. Questões relacionadas a custo, qualidade, know-how, core competences, barreiras de entrada, reservas financeira, competição pela demanda, competição pela oferta, posicionamento do ambiente institucional, entre outras abordagens, estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento de produtos. Desenvolvimento este que pode ser representado a partir de um processo de evolução de um produto existente ou mesmo por um processo novo que estaria associado a processos inovadores e a inovações tecnológicas.

O presente trabalho aborda, numa primeira etapa, conceitos relacionados a estratégias, competitividade e informações sobre o setor de queijos finos. Desta forma é montado uma base para que se possa acompanhar a análise da estratégia de desenvolvimento de produtos. A segunda etapa do trabalho apresenta o processo de desenvolvimento de produtos, sendo estes queijos finos, em um laticínio. Causas de sucesso e fracasso são analisadas e finalmente apresenta-se uma análise da vantagem competitiva gerada pelo desenvolvimento de produtos diferenciados frente ao mercado e a concorrência.

Palavras-chave: Desenvolvimento de novos produtos; Vantagem competitiva; Estratégia empresarial.

1. Introdução

Com a globalização das relações comerciais, e conseqüentemente o incremento na competição, as empresas buscam fatores que as diferenciem das demais. A busca pela redução de custos, bem como a redução das margens de lucro a fim de se obter impacto nas vendas, não são mais componentes de diferenciação, visto que não são vantagens sustentáveis ao longo do tempo.

O desenvolvimento de produtos se tornou, junto com a possibilidade de integração desse processo por meio de tecnologia de informação, o foco da competição global. A ordem passou a ser desenvolver mais rápido, mais eficientemente e mais efetivamente produtos que possam interessar aos mercados.

Segundo Wheelwright & Clark (1992), a nova competição passou a ser norteada por três forças maiores, surgidas nas últimas décadas, que são: a globalização das economias mundiais, hoje associadas a blocos econômicos; a segmentação de mercados e surgimento de clientes mais exigentes; e o desenvolvimento de tecnologia. Estes fatores formam a combinação que

posicionou o desenvolvimento de novos produtos como uma estratégia interessante na nova competição mundial.

O que todas as empresas desejam ao produzir e lançar um produto no mercado é obter, de alguma forma, um retorno satisfatório do trabalho envolvido. Uma questão que tem se tornado de suma importância para que este objetivo seja alcançado é saber, de forma correta e precisa, quais as chances que o novo produto tem em ser um sucesso de vendas.

O setor de laticínios, e mais particularmente o de queijos finos, também vem sendo bastante influenciado por todas estas mudanças. Em função das mutações do ambiente no qual as organizações que atuam na produção de queijos finos estão expostas, a adoção de estratégias eficazes tornou-se condição imprescindível para a sobrevivência e para o desenvolvimento de tais organizações.

O presente trabalho tem como objetivo discutir a relevância do processo de desenvolvimento de produtos na competição pelo mercado. Pretende-se expor definições, fatores relevantes de mercado e questões relacionadas ao sucesso e fracasso do lançamento de novos produtos. Para isso, será apresentado um estudo de caso feito em um laticínio que atua na produção de queijos diferenciados, atendendo o segmento denominado *queijos finos*.

2. Alguns conceitos importantes para este trabalho

2.1 Conceito de estratégia empresarial

Segundo Porter (1991), a estratégia competitiva pode ser definida como um conjunto articulado que inclui: a visão geral quanto a como o negócio compete no mercado, suas metas de desempenho, e as estratégias que deverão ser conduzidas nas diversas áreas funcionais competentes do negócio, para sustentar a forma de competir e suas metas.

A estratégia empresarial tem como finalidade estabelecer quais os caminhos, os cursos e programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetos estabelecidos pela empresa. A estratégia pode ser vista como a idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição de pontos fortes e pontos fracos da organização, oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo. O conceito chave aqui é a adequação entre as capacidades únicas da empresa e as exigências competitivas de um setor.

A questão estratégica ressalta a luta contínua para destacar uma empresa de suas rivais, através da aplicação de instrumentos de análise econômica utilizados para a formulação da estratégia empresarial.

Para Porter (1991), compreender a estratégia competitiva como um posicionamento competitivo permite esforços analíticos para suporte à tomada de decisão quanto à melhor posição. Podendo-se explorar tal definição no âmbito dos custos (*cost drivers*) do produto e dos concorrentes. Daí o enfoque de que, a partir do momento que é estabelecida a posição da empresa pode-se então desenvolver estratégias funcionais que dêem sustento a essa posição. Este conjunto de proposição faz parte do que se convencionou chamar Escola do Posicionamento, e se constitui uma das escolas mais influentes do pensamento estratégico (MINTZBERG et al., 2000). Este trabalho seguirá este ideário.

2.2 Vantagem competitiva de mercado

Segundo Porter (1990) uma empresa obtém vantagem competitiva quando realiza atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores) de uma forma mais barata ou melhor que seus concorrentes.

Os dois tipos de vantagem competitiva gerada segundo tal modelo são: baixo custo e diferenciação. Essas duas opções básicas combinadas levam a três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e foco que ainda pode ser enfoque na diferenciação ou no custo (escopo estreito).

Naturalmente, cada estratégia genérica tem suas peculiaridades. Contudo, todas elas têm uma meta em comum: a criação de valor para os clientes que estão dispostos a pagar por aquele produto.

Além da abordagem custo-diferenciação de Porter (1991) sugere várias maneiras de proporcionar valor ao cliente:

- Proliferação de produtos: diz respeito a uma estratégia de alto risco, porém alta recompensa oferecendo valor aos clientes ao proporcionar um amplo leque de produtos. Adequando os produtos economicamente viáveis a cada grupo de clientes;
- Valor pelo dinheiro pago: oferecendo excelentes produtos a preços razoáveis;
- Design: construir imagem e preço relacionados à atenção constante ao design dos produtos, desenvolvendo assim uma imagem singular entre os clientes que estão voltados para tendências de estilo de vida;
- Inovação: alimentar o crescimento em mercado pela introdução de um novo conceito após o outro;
- Atendimento: vantagem competitiva baseada em valor percebido pelo cliente nos serviços prestados pelo fabricante;
- Velocidade: focar na diminuição de *lead time* de lançamento de produtos e para atendimento de pedidos.

2.3 Processo de desenvolvimento de produtos

Segundo Slack (2002), produto, em uma definição ampla, caracteriza um agregado de bens, serviços e conceitos, a fim de satisfazer necessidades e expectativas. O conceito adotado no presente artigo será a definição sugerida por Kotler (2001), que define produto como “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo, inclui objetos físicos, serviços, personalidade, atitudes, lugares, organizações, idéias”.

Como suporte a definição acima, ressalta-se que o desenvolvimento do produto é um processo experimental de escolha de características do produto que respondem às necessidades do cliente. Para Santos (1996), no ambiente competitivo atual, novos produtos têm que demonstrar não apenas alto nível de qualidade técnica e baixo custo, mas, principalmente, vantagens superiores aos produtos concorrentes nos mercados globais.

Tradicionalmente, o processo de desenvolvimento de produtos tem sido dividido em etapas bem definidas. Slack (2002) define o processo de desenvolvimento de produtos nas etapas de: desenvolvimento do conceito, triagem de conceitos (marketing, produção e finanças), pré-projeto,

avaliação e melhoria e prototipagem final. Tais etapas não são necessariamente seqüenciais, podendo ser otimizadas com o emprego de técnicas de gestão mais recentes como engenharia simultânea, por exemplo.

3. O setor queijeiro no Brasil – um breve panorama

Informações mais seguras sobre o início da produção industrial de queijos no país remetem ao início do século 19, embora uma expansão mais significativa da cadeia produtiva de queijos tenha sido relatada a partir do início do século 20 (REZENDE, 2000).

Citando dados da Associação Brasileira de Indústrias de Queijo (ABIQ), Rezende (2000) afirma que o setor queijeiro nacional movimentava cerca de 1,5 bilhão de dólares ao ano. Até o final da década de 1970, eram poucas as variedades de queijos produzidas no país, não chegando a dez. Durante a década de 1980, porém, novas variedades foram introduzidas, podendo-se listar atualmente mais de setenta tipos de queijos (WILKINSON, 1996).

A produção de queijos no país é realizada tanto por grandes empresas que abastecem os grandes centros, quanto por pequenos laticínios do interior, que trabalham em mercados locais (BORTOLETO, 1997).

Já o crescimento da cadeia dos queijos finos no país tem ocorrido de forma bem mais lenta que a dos queijos comuns, pois, além de demandar condições de produção e maturação muito específicas, possuem preços bem mais elevados, sendo seu público alvo principalmente as classes A e B (REZENDE, 2000).

No entanto, principalmente após o Plano Real, devido ao aumento de renda da classe média e queda no preço desses produtos, pôde-se observar um aumento acentuado não apenas nos níveis de produção e no número de indústrias produtoras de queijos finos, mas também nas importações de tais produtos.

Apesar do recente acirramento da concorrência por um mercado em franca expansão, o mercado de queijos finos ainda apresenta características oligopolísticas mais acentuadas que o de queijos comuns. Isto se dá em função de particularidades do segmento: maior número de barreiras à entrada de novos competidores, das condições especiais no processo de fabricação, de um alto tempo de maturação em ambiente controlado e da necessidade de uma matéria-prima com características específicas.

Embora existam diversas barreiras à entrada de novos competidores, as organizações que atuam no setor de queijos finos devem buscar formular e implementar estratégias eficazes que permitam manterem-se competitivas.

4. Estudo de caso em uma empresa produtora de queijos finos

4.1 A empresa estudada

A empresa foi escolhida com base em sua grande representatividade no mercado em que atua. A coleta de informações foi feita através de entrevista semi-estruturada, com pessoas-chaves no processo de desenvolvimento de novos produtos e produção de queijos finos da empresa. Além disso, observações diretas *in loco*, análise de material fornecido pela empresa, também contribuíram para a composição da pesquisa.

A organização estudada é um laticínio pequeno, que atua na fabricação de leite (tipo B e C), bebida láctea, manteiga e algumas variedades de queijos finos como Minas Padrão, Mussarela de

Búfala, Queijo Prato e Queijo Edan. A empresa desenvolveu dois novos tipos de queijos finos que foram lançados no mercado em novembro de 2003, sendo eles os queijos tipo Provolone de vaca e Provolone de búfala.

Tal empresa atua no mercado desde 1967 e conta com uma estrutura administrativa enxuta, porém capaz de comercializar a sua produção nas principais *delicatessens* e redes de supermercados no interior do Estado: regiões de São Carlos, Araraquara, Ribeirão Preto, Campinas; e da capital, São Paulo.

A missão da empresa foi declarada da seguinte maneira: “A empresa tem como missão o desenvolvimento, produção e comercialização, em nível regional, de uma linha de produtos de alta qualidade, para os diversos tipos de público, valorizando o desenvolvimento técnico e humano de seus funcionários, o progresso da comunidade na qual está inserida e a preservação do meio-ambiente”. Por meio da explicitação da missão torna-se possível verificar a estratégia da organização em produzir produtos diferenciados (com qualidade superior) focados em segmentos de clientes com diversidade em poder de compra (diversos tipos de público).

4.2 A opção pela produção de queijos finos

Conforme mencionado anteriormente, a empresa conta atualmente com a produção de queijos finos do tipo Minas Padrão, Mussarela de búfala, Queijo Prato, Queijo Edan, Provolone de vaca e Provolone de búfala, sendo que os dois últimos foram lançados no mercado em novembro de 2003.

A empresa não possui certificação de qualidade, mas produz de acordo com as normas da BPF (boas práticas de fabricação), sendo esta obrigatória e especializada para laticínios.

O setor de produção de queijos possui seis funcionários, sendo eles o queijeiro e cinco assistentes, todos esses treinados na área de produção de queijos finos os quais têm acesso a pesquisas realizadas pela empresa e fora da empresa sobre as necessidades do mercado e gosto dos consumidores.

A idéia de desenvolver um novo produto, no caso, os queijos tipo Provolone, surgiu por diversos fatores, dentre eles, aumentar o faturamento da empresa, aumentar a variedade de produtos, satisfazer a capacidade de produção atual do laticínio e satisfazer a demanda do mercado. Para o mercado regional é importante que o laticínio aumente a variedade de produção de queijos finos, uma vez que esta é a única empresa produtora de queijos desta classe na região, trazendo benefícios logísticos e de custos para as empresas de varejo. Em outras palavras, há uma demanda regional deste tipo de produto.

Os primeiros passos dados pelo laticínio para se desenvolver esses novos produtos (Provolone de vaca e búfala), foi pesquisar o mercado (clientes e fornecedores), detectar o custo benefício em se produzir determinados produtos, sondar a capacidade física, as habilidades da empresa e os possíveis riscos. A empresa também fez visitas a outros laticínios a fim de conhecer as tecnologias utilizadas e desenvolveu contato com fornecedores de matéria-prima como embalagens, fermentos, conservantes e pesquisou a possibilidade de autorização junto à Inspeção Federal.

Os principais ativos envolvidos no processo de produção de queijo tipo Provolone são a construção de uma sala de secagem e um defumador. Os ativos foram construídos com recursos provenientes dos lucros da empresa.

As pesquisas com clientes foram feitas pela própria empresa, através dos contatos dos vendedores com clientes intermediários e finais. Através dessas pesquisas, chegou-se à conclusão que seriam produzidos queijos tipo Provolone em embalagens de 5Kg para suprir necessidade dos supermercados e lojas de frios, que vendem os queijos em pedaços de tamanhos variados. Foram desenvolvidos embalagens tipo porunga e salaminho, os quais são demandados pelos clientes para lanches e petiscos.

Todos os procedimentos para a produção e distribuição dos queijos tipo Provolone estão documentados em um modelo esquemático contendo fases e principais passos para o trabalho, de acordo com as normas da BPF (boas práticas de fabricação), a fim de obterem uma maior padronização do produto e preverem possíveis imprevistos na produção.

De acordo com pesquisas realizadas pela empresa, o produto tem condições de concorrer com outras marcas, devido a uma qualidade melhor ou equivalente aos concorrentes. Lembrando que, de acordo com pesquisas, o mercado brasileiro de queijos finos está em crescimento lento, mas é um mercado promissor (REZENDE, 2000).

4.3 Estratégias de produção da empresa estudada

A localização da empresa é uma grande vantagem para a produção de queijos finos, principalmente devido ao clima, à disponibilidade de funcionários altamente qualificados e a proximidade dos grandes centros consumidores, principalmente Ribeirão Preto, Campinas e São Paulo.

O fornecimento de leite é feito por cerca de 200 produtores em uma cooperativa localizada em Minas Gerais, sendo em sua maioria leite granelizado, o que representa uma maior qualidade no produto final. A cooperativa mantém assistência técnica constante aos produtores de leite, a fim de garantir a qualidade do leite, principal insumo na produção de queijos. Tem sido adotada a estratégia de se firmar contratos escritos em substituição aos verbais, em busca de minimizar as oscilações existentes no fornecimento de leite durante o ano e as ações oportunistas por parte de alguns produtores.

Em função dos períodos de safra e entressafra, o laticínio sofre uma considerável oscilação no fornecimento de leite durante alguns meses do ano. Tal situação é agravada pelo fato do maior consumo de queijos finos coincidir justamente com o período da seca, gerando um *gap* entre o volume de leite recebido e a demanda pelo produto final. Tal *gap* não tem apresentado problemas para a empresa, que se precavê aumentando a produção no período das águas, a fim de suprir o período de escassez do produto, o que ameniza a situação.

A organização tem buscado aprimorar tanto os conhecimentos da cúpula gerencial quanto dos funcionários do chão de fábrica, por meio de cursos, seminários, palestras técnicas e visitas a outros laticínios. A estratégia de estar em constante aprendizado faz com que a organização seja capaz de responder mais prontamente às mudanças ambientais.

No que tange às oportunidades mercadológicas, a empresa pretende diversificar ainda mais a linha de produtos, introduzindo dois novos tipos de queijos finos, sendo eles os queijos tipo Frescal de búfala e Ricota de búfala. Possui ainda projetos de introduzir mais três variedades de queijos finos nos próximos dois anos, para que estes venham compensar aqueles produtos com baixo valor agregado, mercado restrito, ou ainda os que não apresentam diferenciais competitivos e que são de baixa lucratividade.

Assim, identificou-se através da pesquisa que a estratégia de desenvolvimento de novos produtos tem sido usada com os seguintes objetivos:

- Criar diferenciais competitivos em relação à concorrência;
- Substituir produtos que possuem baixa participação no mercado;
- Substituir produtos com baixo crescimento de mercado;
- Substituir produtos que não apresentam diferenciais competitivos;
- Substituir produtos que apresentam baixo valor agregado;
- Substituir produtos que sofrem concorrência desleal de produtores nacionais com baixos preços e qualidade.

A empresa apresenta como *pontos fracos*, a ausência de economias de escala na produção dos produtos, devido a uma parte do leite vir de Minas Gerais, aumentando assim o custo de produção. Paralelamente, os principais concorrentes possuem uma maior variedade de queijos finos o que possibilita a manutenção de vendedores exclusivos da marca com um custo mais baixo.

Com relação aos *pontos fortes*, a empresa possui tradição no mercado, produtos padronizados, tecnologia moderna e funcionários especializados, como queijeiros e assistentes treinados.

Estes pontos aliados a outros *pontos fortes* da empresa como a qualidade do produto, a marca, o contato com grandes varejistas e a tradição na produção de tais produtos tem favorecido o desenvolvimento de novos produtos.

No que tange a análise da concorrência, dentre os pontos que representam riscos para a organização, pode-se destacar a capacidade de investimentos e *know-how* de fabricação, que confere uma maior padronização dos produtos da concorrência. Além disso, existe uma questão cultural brasileira de gostar de queijos importados ou mineiros, o que também favorece a concorrência. O acesso a subsídios no caso de queijos importados, leva a uma concorrência desleal por preços e é mais um fator que pode ser apontado como um risco ambiental em tal setor.

Desta forma é compreensível que as limitações financeiras, a capacidade física da empresa, a crescente demanda pela diversidade de queijos finos e a existência de concorrentes com produtos de altíssima qualidade e bastante padronizados, têm obrigado a empresa estudada a optar por produtos com alta qualidade e elevado valor agregado, que é o caso dos queijos finos.

4.4 Fatores sistêmicos de competitividade

A falta de fiscalização efetiva por parte dos órgãos públicos sobre produtos fora de especificação favorece a entrada de concorrentes com níveis de qualidade inferiores e preços muito baixos, o que representa uma concorrência desleal com as indústrias que trabalham com padrões de qualidade mais elevados. Cabe ressaltar que a questão da falta de exigências dos órgãos públicos brasileiros em relação aos produtos fora de especificação encontra justificativas no problema crônico de insuficiência de pessoal nos quadros dos serviços de inspeção de produtos de origem animal, o que também tem prejudicado sobremaneira o setor de queijos finos.

A baixa capacidade de discernimento do consumidor quanto à qualidade dos produtos e a falta de consolidação das marcas existentes no mercado também podem ser consideradas como condições que favorecem a entrada de empresas no mercado de queijos finos. Acredita-se que a entrada de

empresas oportunistas num mercado ainda em fase de crescimento e consolidação, como é o caso da cadeia de queijos finos, pode comprometer a imagem institucional de tais produtos, o que vem sendo motivo de preocupação das indústrias que tem buscado desenvolver um trabalho realmente sério em tal cadeia.

5. Conclusão

De um modo geral, é possível observar que a empresa estudada está criando melhores condições para o desenvolvimento de novos produtos, não apenas como uma opção estratégica formalizada, mas sim como uma necessidade de sobrevivência em ambientes cada vez mais competitivos.

O fato da empresa, quando faz a opção de focar na diferenciação de seus produtos tomando o caminho da produção de queijos finos, quando poderia tentar focar na liderança em custos, ressalta a relevância que o ambiente institucional tem nas opções estratégicas das empresas. A deficiência da fiscalização das normas de produção de queijo por parte do Estado faz com que a opção por liderança em custos não seja viável, uma vez que o ambiente, nestas circunstâncias, torna-se distorcido e não atraente para uma empresa que atue de forma correta. Até mesmo a ameaça representada pelos subsídios que alguns concorrentes internacionais recebem em seus países, não fizeram a empresa se distanciar de sua opção pela diferenciação de produto.

Outro fator de extrema importância para o sucesso da empresa na opção em produzir queijos finos, é a qualidade e a procedência do leite utilizado. Quando se pretende desenvolver um produto de alta qualidade no qual este fator deverá ser o atributo a ser explorado na comercialização, as empresas tendem a controlar e garantir o fornecimento da matéria-prima fugindo do chamado mercado *spot*. Isto é observado claramente neste caso onde a empresa vale-se de contratos escritos para garantir este requisito.

É sabido que a vantagem competitiva baseada no desenvolvimento de produtos pode ser obtida direcionando-se esforços da organização, em curto, médio e longo prazos, nos seguintes pontos:

- Identificar novas oportunidades de mercado, basicamente pela descoberta de ofertas não exploradas ou mal exploradas pela concorrência na cadeia de valores;
- Avaliar o potencial do impacto competitivo para cada uma das estratégias utilizadas pela organização, isoladamente ou em conjunto;
- Determinar habilidades necessárias pela empresa a fim de poder obter vantagem competitiva sustentável com seus novos produtos.

A pesquisa permitiu identificar estes esforços na empresa estudada, mesmo a mesma não tendo uma estratégia formalizada nos moldes tradicionais que apregoam as escolas do pensamento estratégico.

E por fim, todos os benefícios organizacionais advindos de uma boa gestão de produtos dependem em forte relação com a poderosa otimização dos recursos utilizados durante o processo gerencial de desenvolvimento de novos produtos. Nesta questão o estudo demonstrou que a empresa tem conseguido equacionar de forma satisfatória esta questão, pois mesmo não tendo uma estrutura financeira robusta, conseguiu implementar com sucesso o desenvolvimento e lançamento de novos produtos em espaço de tempo razoável.

6. Bibliografia

- BATALHA, M.O. & STHALBERG, P. A gestão da produção em firmas agroindustriais. *Revista Produção*. ABEPRO, número especial, nov. 1994, p. 51-57.
- BORTOLETO, E. E.; CROCETTA, I.; NOGUEIRA, J. R.; ETORE DO VALLE, J. R.; BALDASSI, L.; RUSSO, H. G.; HIRIART, M. M. M.; *Leite: realidade e perspectivas*. São Paulo: Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Instituto de Economia Agrícola, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. *Competição- Estratégias Competitivas Essencias*, 6 ed. Rio de Janeiro:
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrência*, 8 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.364p
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campos, 1990
- REZENDE, D.C. *Estratégias de marketing para o mercado de queijos finos: um estudo no varejo de Belo Horizonte* – M.G. Lavras: UFLA. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural), 2000. 141p.
- SANTOS, A. *Desenvolvimento de produtos competitivos: exemplo de um modelo integrando a metodologia "Desdobramento da Função Qualidade (QFD)"*. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.
- SLACK, N. et all. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- TEIXEIRA, S. Queijos um desafio constante. *Revista Indústria de Laticínios*, 2002, p. 41-42.
- WHEELWRIGHT, S.; CLARK, Kim B. *Leading product development*. New York: The Free Press, 1995.
- WHEELWRIGHT, S.; CLARK, Kim B. *Revolutionizing the product development*. New York: The Free Press, 1992.
- WILKINSON, J. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996. 136p.