

O envolvimento de fornecedores de ingredientes no desenvolvimento de novos produtos na indústria de bebidas não alcoólicas

Márcia Mitiko Onoyama (UFSCar) onoyama@dep.ufscar.br

Maria Rita Pontes Assumpção (UFSCar) rita@dep.ufscar.br

José Carlos Toledo (UFSCar) toledo@dep.ufscar.br

Vivian Karina Bianchini (UFSCar) vivian@dep.ufscar.br

Bruno Pompeu Corrêa da Costa (UFSCar) bpompeu@dep.ufscar.br

Resumo

A capacidade de introduzir novos produtos no mercado tem sido considerada como importante fator de competitividade das empresas. Esta é a realidade da indústria de alimentos que apresenta uma grande variedade de produtos para atender a especificações funcionais e de segmentos de mercado. Este trabalho objetiva contribuir para a compreensão do envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de alimentos e bebidas processadas. O aporte teórico deste estudo compreende modelos do processo de desenvolvimento de novos produtos e a abordagem de cadeia de suprimento. A revisão teórica fundamenta a análise da integração de fornecedores no suprimento de materiais e componentes para o cliente industrial. O estudo foi realizado em duas empresas do segmento de bebidas não alcoólicas (refresco em pó). A escolha deste segmento é justificada por seu crescimento na demanda e na variedade de novos produtos que são lançados, devido ao apelo de conveniência. Observa-se, como resultado deste envolvimento, a redução de tempo e de custos e a melhoria na qualidade no processo de projeto de produto, para o cliente indústria, por facilitar aos mesmos o acesso e aplicação de novas tecnologias de alimentos. Palavras chave: Desenvolvimento de novos produtos, fornecedores de ingredientes, indústria de refresco em pó, envolvimento de fornecedores no desenvolvimento de produto.

1. Introdução

A gestão do processo de desenvolvimento de produtos apresenta uma estrutura complexa, devido à sua natureza dinâmica, grande interação com as demais áreas da empresa e à variedade e quantidade de informações, de diferentes fontes, manipuladas durante este processo. A natureza dinâmica está relacionada com o ciclo iterativo de projetar-construir-testar, envolvendo constantes revisões e alterações do projeto ao longo das etapas do processo de desenvolvimento. Desta forma, lidar com as incertezas, mudanças e complexidade, fatores que dificultam a visualização deste processo, representa um grande desafio gerencial (AMARAL, 1997).

Os fatores que interferem no desempenho do processo de desenvolvimento de produto, segundo a literatura, são: liderança, estrutura organizacional do projeto, conceito do produto e envolvimento de fornecedores e clientes (CLARK & FUJIMOTO, 1991; BROWN & EISENHARDT, 1995). Um fator de destaque é a participação dos fornecedores neste processo (CLARK & FUJIMOTO, 1991; HARTLEY, ZIRGER & KAMATH, 1997; RAGATZ, HANDFIELD & SCANNEL, 1997), foco deste trabalho.

Uma das decisões estratégicas no processo de desenvolvimento de produto (PDP) é como serão desenvolvidos e supridos os insumos, componentes do produto. As opções são: aproveitar os recursos materiais disponíveis de outros produtos da empresa, desenvolver internamente os insumos ou delegar a responsabilidade do desenvolvimento para o fornecedor.

A última opção está ligada a um contexto mais amplo de relacionamento entre cliente e fornecedor e à inserção da empresa em cadeias de suprimento (AMARAL, 1997). A eficiência no desempenho, na visão de redes inter-organizacionais, é coletiva e não individual, tornando importante a competência dos fornecedores para diferenciação do produto (FLEURY & FLEURY, 2003). Assim, a estrutura da cadeia de suprimento deve favorecer a existência de processos compartilhados para decisões sobre fornecimento. Fazer ou comprar materiais e componentes e desenvolver relacionamentos com fornecedores são aspectos importantes do processo de desenvolvimento de produtos (SOBRAL, 2002).

2. Objetivo e Metodologia

O objetivo deste trabalho é analisar a relação industrial entre os fornecedores de ingredientes e a indústria de bebidas não alcoólicas, do segmento de refresco em pó, focando as iniciativas para compartilhamento de ações no desenvolvimento de novos produtos.

Optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, com o uso do método qualitativo de estudo de caso, que se refere à observação de fenômenos em seu *habitat*, analisando o processo de funcionamento do objeto de análise, para exploração de seus aspectos e identificação de relações entre eles (BRYMAN, 1990). A análise de mais de um estudo de caso confere aos resultados maior robustez do que se a pesquisa fosse sobre um único caso (YIN, 1994). Dessa forma, são apresentados dois estudos de casos de empresas do segmento de refresco em pó. As informações foram obtidas por meio de visitas, entrevistas e aplicação de questionário semi-estruturado nas empresas dos estudos de casos.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Indústria de Alimentos

Historicamente, a indústria de alimentos, em âmbito mundial, era estruturada para o mercado interno. Era caracterizada por uma forte presença de pequenas e médias empresas (MIZUTA, 2000). A partir da década de 20, o setor passa por um processo de fusões de empresas, tanto no setor de processamento industrial, quanto no de varejo. Após a Segunda Guerra Mundial, a propaganda favoreceu a ampliação do mercado das empresas líderes.

A estratégia de fusões de empresas tem como objetivo aumentar a área de atuação, descentralizando e internacionalizando as unidades de produção. Outro aspecto dessa estratégia é a diversificação das linhas de produção para diferenciação de produtos. Este processo se intensificou, no Brasil, nas décadas de 1980 e 90, com a desregulamentação da economia brasileira e globalização produtiva e diversificação mercadológica da indústria brasileira. Em resposta às variações ocorridas no ambiente competitivo, ocorreram fusões com características particulares como, por exemplo, empresas líderes de outros setores estenderem seus negócios ao ramo de alimentos. As empresas passaram a adotar modelos organizacionais ágeis e flexíveis e estratégias direcionadas à diferenciação de produtos e de atendimento a segmentos específicos de mercados (LOIOLA, 1998; FARINA, 1992; ASSUMPÇÃO, 2003).

3.1.1. Refresco em pó

O refresco em pó, substituto dos refrigerantes gaseificados nos lares brasileiros de baixa renda, tem forte expectativa para aumentar sua participação no mercado de segmento de bebidas não alcoólicas. Este mercado movimenta mais de R\$ 12 bilhões por ano no Brasil, entre refrigerantes, chás e águas minerais. A demanda por refrescos em pó é representada por escolas, restaurantes industriais e lares do interior do Brasil. Em suas versões *light e diet*, estes sucos atendem a segmentos mais sofisticados de consumidores, em substituição aos gaseificados e sucos naturais, devido à conveniência (comodidade) pela facilidade de elaboração (FRANCO, 2002). Em 2000 os brasileiros consumiram 1,698 bilhão de litros de refresco em pó, movimentando cerca de R\$ 427 milhões, segundo dados da AC Nielsen. Já

em 2001, o consumo atingiu 1,8 bilhão de litros, gerando R\$ 490 milhões (AMCHAM, 2002). Em 2002, o refresco em pó apresentou um crescimento de 8% (CORREA, 2003).

3.1.2. Atividades de P&D na Indústria de Alimentos

A intensificação da transferência tecnológica dos setores químico e farmacêutico para a indústria de alimentos provoca um estreitamento das relações entre as grandes empresas destes segmentos, ocorrendo um processo de reconfiguração na rede de suprimento à indústria de alimentos. Martinelli (1999) observa o aprofundamento da divisão de trabalho na cadeia produtiva, com especialização de firmas para fornecimento de ingredientes genéricos, extraídos de refinarias de primeiro processamento (açúcar, farinha, sal, cacau) e de ingredientes específicos (aditivos) às empresas produtoras de alimentos finais e de refeições industrializadas (*catering-systems*). As empresas Cargill, Ferruzzi / Bèghin-Say, Tate&Lyle, ADM, Unilever, produtoras de alimentos, estendem sua atuação geográfica na produção de ingredientes intermediários genéricos e, mais intensamente, na produção de ingredientes específicos (ácidos, gorduras, aromatizantes, edulcorantes e outros), obtidos em segundo ou terceiro processamentos por processos químicos ou bioquímicos. No Brasil estas empresas se associam com empresas do setor sucroalcooleiro para a produção de ácido cítrico e outros ingredientes (ALVES, 2001). Outras empresas de capital japonês (Ajinomoto e Kirin Brewery) também se associam com usina de açúcar e álcool para a produção brasileira de glutamato monossódico e de sais de RNA (ácido ribonucléico). Assim, a indústria de alimentos tem suas inovações e seu progresso técnico fortemente atrelados a outros segmentos industriais, confirmando sua característica de setor “tomador de inovações”, além de ser intensiva em escala. Os setores que se destacam como fornecedores de tecnologia dos alimentos são o químico e o farmacêutico - para produção de ingredientes específicos, de bens de capital (máquinas, equipamentos) -, para modernização de seus processos produtivos e, da petroquímica (embalagens PET), para inovação no acondicionamento e na logística do produto (ASSUMPÇÃO & BIANCHINI, 2003). A produtividade na indústria de alimentos cresce à semelhança de outras, embora os gastos relativos em P&D sejam substancialmente menores (CONNOR et. al., 1985).

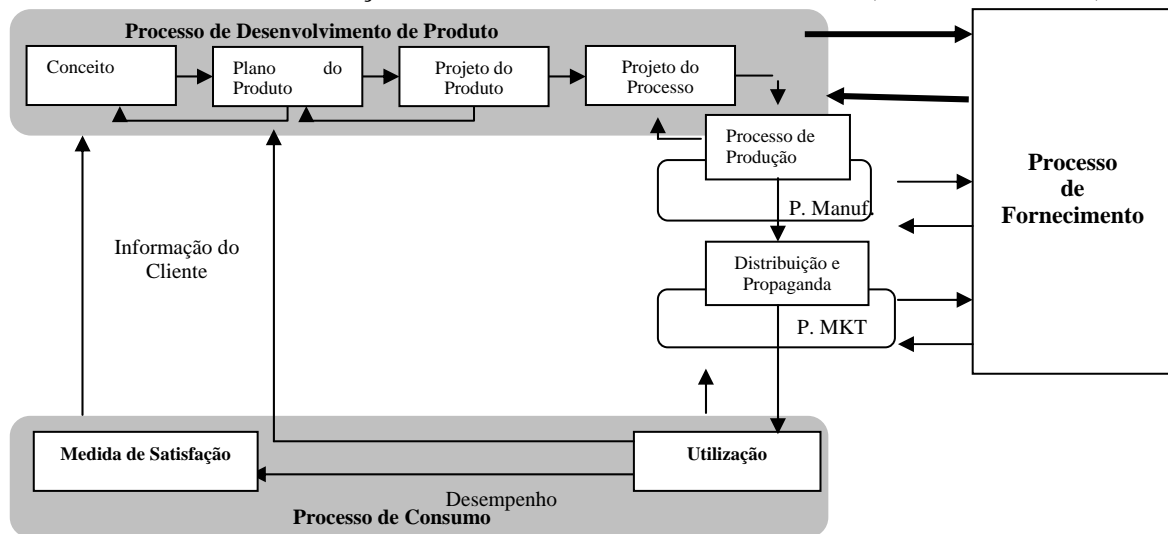
3.2. Desenvolvimento de produto como processo

O processo de desenvolvimento de novos produtos tem o seu foco no atendimento ao mercado, com objetivo de lançar produtos que atendam aos atributos relativos à qualidade, com desenvolvimento no tempo e custos adequados, mais rápido que os concorrentes. Além disso, é preciso também assegurar a manufaturabilidade (processabilidade) do produto desenvolvido, ou seja, a facilidade de fabricá-lo, atendendo às restrições de custo e qualidade (FLORENZANO, 1999). O modo como a empresa realiza o desenvolvimento de produtos, sua velocidade, eficiência e qualidade do trabalho, irá definir a competitividade do produto no mercado (CLARK & FUJIMOTO, 1991). O desenvolvimento de produtos tem base no conceito extraído do conhecimento sobre o mercado, na viabilidade do processo para sua fabricação e no fluxo de informações entre as diferentes etapas de desenvolvimento, com retroalimentação para adequação do projeto do produto, segundo seu conceito e viabilidade técnica e econômica. O processo de desenvolvimento do produto deve, desta forma, permitir a visualização das atividades, ou do conjunto de atividades na organização, buscando-se integração funcional e inter-organizacional e eficiência de desempenho na empresa (DAVENPORT, 1994).

É essencial se ater aos processos nos quais as informações são geradas, transmitidas e utilizadas para identificar as ligações críticas dentro da organização e entre a organização e o mercado, permitindo identificar os aspectos-chave do desenvolvimento do produto em um ambiente de competição. Além disso, a visão do desenvolvimento como um processo de negócio, possibilita ter um escopo amplo e dinâmico do desenvolvimento do produto, permitindo que a empresa interaja com o ambiente externo e dele se alimente (CLARK &

FUJIMOTO, 1991).

A figura 1 apresenta o processo de desenvolvimento de produto dentro do ambiente da empresa e na sua relação com fornecedores. De acordo com Clark & Fujimoto (1991), o processo de consumo abrange a distribuição dos produtos, informações e serviços a ele relacionados e o seu uso pelo consumidor. São informações provenientes do marketing e das características do produto, considerando o desempenho do produto no mercado e as experiências e necessidades dos consumidores. O processo de desenvolvimento de produto alimenta de informações o projeto do processo de manufatura, que após teste em escala piloto, resulta na produção do produto em escala comercial. O processo de fornecimento interage as informações sobre os requisitos do produto e do processo, sendo responsável pelo suprimento de materiais e bens de produção para a manufatura. Assim, a integração dos fornecedores com o cliente industrial se dá, além do abastecimento de bens físicos, também por meio de assistência técnica e colaboração nas atividades de desenvolvimento (AMARAL, 1997).



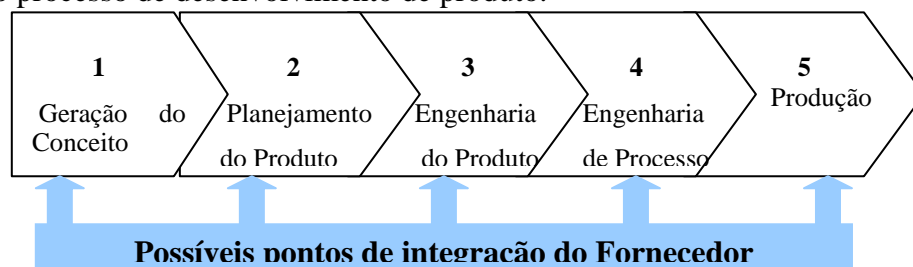
Fonte: (CLARK E FUJIMOTO, 1991)

Figura 1 - Fluxo de informações no processo de desenvolvimento de produtos.

3.2.1. Fornecedores e o Processo de Desenvolvimento de Produtos

A qualidade do projeto do produto é diretamente influenciada pela capacidade de inovação da empresa, assim como pelo seu conhecimento sobre as necessidades do consumidor. Os fornecedores, por sua vez, podem adotar um papel importante criando ou transferindo tecnologia para seu cliente, seja na incorporação de um novo componente ou auxiliando o desenvolvimento da arquitetura do produto final (TOLEDO, 1994).

O grau de interação entre fornecedor e cliente industrial depende do tamanho, do escopo e da complexidade do projeto, assim como do grau de intensidade tecnológica incorporada ao bem fornecido (AMARAL, 1997). A figura 2 apresenta os pontos possíveis de interação do fornecedor no processo de desenvolvimento de produto.



Fonte: (HANDFIELD et al, 1999)

Figura 2 - Interação dos Fornecedores no Processo de Desenvolvimento do Produto

Segundo Hood et. al (1995), os fornecedores de ingredientes para a indústria de alimentos podem atuar no desenvolvimento de novos produtos para seus clientes segundo várias formas como indica a tabela 1, caracterizando diferentes tipos de fornecedores.

Processo de Desenvolvimento do Produto (PDP)					
Assistência Técnica	1. Conceito	2.Planejamento do produto	3.Engenharia do produto	4.Planejamento do processo	5.Produção
	Geração de Idéias	Seleção da Idéia	Teste de Viabilidade	Design de equipamentos	Desenvolvimento de Protótipos
	Avaliação de Riscos		Desenvolvimento do Produto	Melhorias de processo	Comercialização
	Formulação do Produto		Tempo de Validade do Produto	Engenharia de Processo	Marketing
	Indica Novos Ingredientes		Legislação		Análise Sensorial
	Auditorias de Campo		Teste de Tolerância		
			Melhoria da Qualidade		

Fonte: Hood et al (1995)

Tabela 1- Tipos de Assistência Técnica do fornecedor para o cliente industrial

Para análise dos tipos de fornecedores segundo sua atuação no processo de desenvolvimento de produtos, é considerada a classificação que analisa a integração fornecedor-cliente do setor automotivo. Esta classificação foi elaborada com base em amplo estudo entre as montadoras japonesas de classe mundial e adotada por Kamath & Liker (1994). Esta consideração é feita posto que há pouco conhecimento sobre o estágio atual das práticas de relacionamento entre a indústria brasileira de alimentos e seus fornecedores. A apresentação abaixo adianta algumas hipóteses sobre o que será observado na relação fornecedor e cliente industrial do segmento de bebidas . Os fornecedores dividem-se em quatro categorias:

Parceiros: desenvolvem subsistemas inteiros e são membros colaborativos durante a fase de especificações do produto (conceito). *Este tipo de parceiro para a indústria de alimentos poderá ser caracterizado como aquele que fornece pré-preparados para uso na formulação de produtos.*

Maduros: semelhante aos parceiros, também projetam subsistemas complexos. No entanto, recebem as especificações críticas prontas dos clientes. *Para a indústria de alimentos poderá ser aquele fornecedor que atende a especificações definidas pelo cliente industrial para preparo de mistura de ingredientes segundo determinadas características.*

Menos maduros: desenvolvem componentes simples, conforme especificações detalhadas pelo cliente. *Poderá ser o fornecedor que produz determinado ingrediente segundo especificação do cliente.*

Contratados: desenvolvem e fabricam produtos padrões que podem ser comprados por catálogo. *Poderiam ser os distribuidores de ingredientes específicos (aditivos).*

4. Apresentação de resultados

4.1. Caracterização das Empresas

As empresas analisadas são de capital nacional, e estão situadas no Estado de São Paulo.

Empresa A: A empresa possui uma unidade fabril localizada em Itu, com 100 empregados. As linhas de produtos são refresco em pó, achocolatado, gelatina, e caldo. Ela detém de 3 a 4% do mercado brasileiro de refresco em pó.

Empresa B: A empresa detém 17% do mercado nacional de refresco em pó. Esta empresa foca no mercado popular para o refresco em pó, com produtos básicos tradicionais, concorrendo por preço. No caso de chiclete, a empresa atende a segmentos específicos de mercado. Possui 338 funcionários distribuídos em quatro unidades fabris localizadas em

Bauru. A tabela 2 apresenta estas unidades com respectivo faturamento relativo.

Unidade Produtora	% Faturamento
1. Refresco em pó	50
2. Chiclete	40
3. Balas	10
4. Ingredientes	

Tabela 2 – Unidade Produtora x faturamento da empresa B

5.2. Processo de desenvolvimento do produto

O processo de desenvolvimento de produto nas duas empresas estudadas segue a mesma sequência de fases e atividades: geração do conceito, planejamento do produto, projeto do produto, avaliação do produto e teste na linha de fabricação. A Diretoria das empresas e suas áreas de Marketing e de Vendas são responsáveis pela concepção da imagem produto. Enquanto área de Vendas identifica as necessidades de mercado, Marketing trabalha com a geração de idéias para seu atendimento. A aprovação do projeto, porém, depende da Diretoria da empresa, que avalia os investimentos necessários, as perspectivas de mercado e o impacto deste novo produto na estratégia geral da empresa, conforme a atuação dos concorrentes e a situação econômica do país. O laboratório (equipe de desenvolvimento) é responsável pela atividade de projeto de produto, determinando as especificações do mesmo e realizando os testes de formulação.

OBS> Como está escrito dá a entender que o comentado acima vale para as 2 empresas, é isso mesmo ?

Empresa A: Sua equipe de desenvolvimento é composta pelo gerente de marketing e desenvolvimento e por mais três técnicos em química. O tamanho desta equipe é considerada pequena e a explicação para isso é que a empresa tem porte médio e possui uma pequena variedade de produtos. A empresa desenvolve projetos de refresco em pó pertencentes à categoria de extensões de linha, principalmente com alteração de sabor. De acordo com Fuller (1994), extensões de linha são produtos derivativos, ou seja, uma nova variação de uma linha de produtos já estabelecida. Este tipo de inovação em produto apresenta baixo tempo de desenvolvimento, pouca necessidade de mudança na linha de produção, na estratégia de mercado, e no modo de se trabalhar com novas matérias-primas. A avaliação do projeto, que ocorre na etapa de planejamento do produto, é realizada pelo gerente de marketing e desenvolvimento, responsável pelo estudo de viabilidade econômica. O tempo médio de desenvolvimento para o refresco em pó é de um a dois meses.

Empresa B: Embora também tenha uma equipe no laboratório de P&D pequena, composta por dois funcionários, técnicos em química, a empresa apresenta constante renovação de seus produtos, seja por projetos de extensões de linha ou reformulação de produtos existentes. Segundo Fuller (1994), reformulação de produtos existentes significa alterar a formulação do produto, seja na cor, no sabor, na composição, na estabilidade ou em outros aspectos. Geralmente, essa reformulação é efetuada a baixo custo e em tempo de desenvolvimento pequeno. A razão da mudança da formulação pode ser: solicitação do mercado, ausência e ou inclusão de matéria-prima, redução de custo e criação de novos nichos de mercado. No caso do refresco em pó, o lançamento de novos produtos segue o líder do mercado. O tempo médio de desenvolvimento de um novo produto é de 30 dias.

5.3. Envolvimento de Fornecedores no PDP

O envolvimento e a atuação dos fornecedores no desenvolvimento de produtos ocorre nos dois casos analisados e se dá, principalmente, na geração do conceito e no projeto do produto, porém de formas diferenciadas. Todos os insumos para refresco em pó são adquiridos de fornecedores, com única exceção: ácido fumárico pela empresa B.

Na geração do conceito, os fornecedores de ingredientes auxiliam na sugestão de idéias,

formulação do produto e indicação de novos ingredientes. No caso de formulação do produto, os fornecedores de edulcorantes têm maior atuação em ambas as empresas.

Para o projeto do produto, verifica-se que os fornecedores de aromas exercem um papel fundamental no PDP. A empresa indica os atributos desejados para o fornecedor e este desenvolve pré-preparados para atender a estes atributos. A atuação dos fornecedores de açúcar (ingrediente genérico) no PDP é no fornecimento do insumo com uma granulometria especificada pela empresa. Os demais ingredientes, tais como acidulantes, estabilizantes, tamponantes, edulcorantes e outros, vêm de fornecedores de produtos padronizados que podem ser comprados por catálogos.

Empresa A: A interação com fornecedores é mais receptiva na geração de idéias. A empresa aceita sugestões dos fornecedores para seus novos produtos. A substituição de fornecedores não é preocupação da empresa, que procura cultivar com os mesmos relações de mais longo prazo.

Empresa B: A interação com fornecedores é mais pró-ativa. A empresa pré-determina as condições que o fornecedor deverá atuar. A empresa seleciona a cada ano, seus fornecedores, com base na qualificação técnica e capacidade de fornecer produtos dentro de um intervalo de preço estipulado. A empresa produz ácido fumárico. A decisão de fazer e não comprar, foi baseada em dois pontos. A existência de fornecedor único no Brasil, dificultava a imposição de condições para suprimento, característica da empresa B no seu relacionamento com fornecedores. Isto fazia com que fosse necessário a importação de ácido fumárico. Porém, as variações cambiais, inviabilizavam a importação do produto, devido a dificuldade de planejamento orçamentário e, também, de imposição de preço para este insumo.

6. Considerações Finais

Os fornecedores de ingredientes para o refresco em pó podem ser classificados da seguinte forma:

- Os Fornecedores de aromas são considerados parceiros, pois as empresas determinam qual o aroma desejado, e eles o desenvolvem. Exercem papel fundamental no PDP, pois podem determinar o tempo de desenvolvimento do projeto do produto.
- Os Fornecedores de açúcar são considerados menos maduros, visto que produzem o açúcar com uma granulometria especificada pelo cliente.
- Os demais fornecedores de ingredientes são considerados contratados, pois ofertam produtos padronizados, comprados por catálogos.

A escolha dos fornecedores é feita por meio de análise de preço e qualidade do insumo. As relações para fornecimento à empresa A são de longo prazo, já para a B são anuais, sendo estabelecidas relações contratuais.

Pela análise dos casos pode-se indicar que os fornecedores de ingredientes contribuem para o processo de desenvolvimento do produto. As empresas declararam que esta interação facilita a redução de tempo e custo de desenvolvimento, quando se trabalha em conjunto com fornecedores no projeto dos produtos. A economia de tempo no desenvolvimento resulta da coexistência de trabalho de desenvolvimento conjunto, na empresa e nos seus fornecedores. Os custos menores resultam de esforços compartilhados no desenvolvimento e da diminuição de retrabalho pela existência de interação durante o processo.

A empresa B pode ser considerada mais pró-ativa frente aos fornecedores, determinando as condições para suprimento de seus materiais, tanto sob aspectos tecnológicos, quanto econômicos. A empresa B seleciona os fornecedores a cada ano. Para escolha do fornecedor, ela, além de especificações e características técnicas (*briefings* do produto), apresenta também um intervalo para determinação dos preços das matérias primas utilizadas em seus produtos.

Já a empresa A é mais receptiva à contribuição de seus fornecedores, acatando sugestões para geração de idéias para seus novos produtos. A empresa A confia a seus fornecedores o desenvolvimento de pré-preparados, quando lhes informa sobre os atributos desejados, sem a apresentação de especificações técnicas.

A relação industrial entre os fornecedores de ingredientes e a indústria de bebidas não alcoólicas, do segmento de refresco em pó, facilita o compartilhamento de ações no desenvolvimento de novos produtos. A atuação dos fornecedores da empresa A se dá, principalmente na fase de geração de conceito do produto (formulação de pré-preparados e indicação de novos ingredientes) e na engenharia do produto (desenvolvimento do produto e melhoria da qualidade). Esta colaboração do fornecedor também é presente na relação industrial com a empresa B, com a diferença que é realizada sob diretiva da produtora de refresco em pó. Assim, a interação com os fornecedores facilita o acesso e aplicação da tecnologia de alimentos no processo de desenvolvimento de alimentos e bebidas processadas.

7. Referências

- ALVES, M.R.; RIBEIRO, J.F. (2001) - Compounding: Postponement at Processed Food. III International Conference on Agri-food Chain / Networks Economics and Management (3: 2001: Ribeirão Preto, SP). **Anais de Trabalhos Completos**. Ribeirão Preto: FEA/USP.
- AMARAL, D. C. (1997) - Colaboração Cliente-Fornecedor no Desenvolvimento de Produto: Integração, Escopo e Qualidade do Projeto do Produto – Estudos de Casos na Indústria Automobilística Brasileira. São Carlos. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar.
- AMCHAM (2002). Prático e Barato. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/revista/revista2002-03-20a/materia2002-03-21f/pagina2002-03-21g>>. Acesso em 15 abril 2004.
- ASSUMPÇÃO, M.R.; BIANCHINI, V. K.(2003). A relação industrial entre empresas da agroindústria açucareira & das indústrias de alimentos e de bebidas. Relatório de Pesquisa. Projeto RECOPE. FINEP. 47 pág.
- BROWN, S. L., EISENHARDT, K. M. (1995) - Product Development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 343-378, Apr.
- BRYMAN, A.(1990) - *Quantitative Data Analysis for Social Scientists*. Londres: Routledge.
- CLARK, K., FUJIMOTO, T. (1991) - Product Development Performance- Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Boston: Harvard Business School Press.
- CLARK, K., WHEELRIGHT, S. C. (1993) - Managing New Product and Process Development: Test and Cases. New York: Free Press.
- CONNOR, J.(1985) - Economic Forces Shaping the Food-Processing Industry. *American Journal of Agricultural Economic*. (Washington). Dez.
- CORRÊA, C. (2003) - Crise faz brasileiro trocar suco pronto por refrescos em pó. Site Folha Online. Disponível em: <<http://noticias.bol.com.br/economia/2003/08/15/utl91u71981.jtm>>. Acesso em: 25 Abr.. 2004.
- DAVENPORT, T. H. (1994) - Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campos.
- FARINA, E. M. M. Q. (1992) - O Papel da Defesa da Concorrência em Economias Desregulamentadas. SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE DESREGULAMENTAÇÃO. Brasil: IPEA – Secretaria da Presidência da República, ago.
- FLEURY, A & FLEURY, M. T. (2003) - *Estratégias competitivas e competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*. IN: Gestão & Produção, v. 10, n. 2, pp. 129-144.
- FLORENZANO, M.C. (1999) - Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Estudos de Casos na Indústria Brasileira de Autopeças sobre a Divisão de Tarefas, Capacidade e Integração Interunidades. São Carlos. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar.
- FRANCO, C. (2002) - **Refresco em pó ganha cara e conceito novos**. Site Estado de São Paulo, abr. Disponível em: <<http://www.Estado.com.br/editoriais/2002/04/07/eco023.html>>. Acesso em: 11 Abr.. 2004.
- FULLER, G. W. (1994) - New Food Development – from Concepts to Marketplace. United States: CRC Press.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988.

- HANDFIELD, R. B., RAGATZ, G. L., PETERSEN, K. J., MONCZKA, R. M. (1999) - Involving suppliers in new product development. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 59-82.
- HARTLEY, J. L., ZIRGER, B. J., KAMATH, R. R. (1997) - Managing the buyer – Supplier Interface for on-time Performance in Product Development. *Journal of Operations Management*, n. 15, p. 57-70.
- HOOD, L. L., LUNDY, R. J., JOHNSON, D. C. (1995) - New product development: North American ingredient supplier's role. **British Food Journal**, v. 97, n. 3, p. 12-17.
- KAMATH, R. R., LIKER, J. K. (1994) - A second look at Japanese product development. **Havard Bussiness Review**, v. 73, n. 6, p. 154-170, nov-dez..
- LOIOLA, E. (1998) - Estratégias de Reestruturação na Indústria de Laticínios: Os Exemplos da Nestlé, Parmalat e Danone. *Revista dos Anais XXII ENAMPAD*. São Paulo: fasc. 21, p. 61-62, set.
- MARTINELLI Jr, O. (1999) - **A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas**. Marília: UNESP-Publicações; São Paulo: FAPESP. 198 p.
- MIZUTA, C. Y. (2003) - Análise da Organização e da Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produto na Indústria Alimentar – Estudos de casos no Segmento de Biscoitos e de Laticínios. São Carlos. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar.
- RAGATZ, G. L., HANDFIELD, R. B., SCANNEL, T. V. (1997) - Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 14(3); p. 190-202.
- SOBRAL, M.C.(2003) - Gestão do Desenvolvimento de Produtos: um contraste entre desenvolvimento conjunto e desenvolvimento interno. São Paulo. **Dissertação** (Mestre em Administração) – FEA, USP.
- TOLEDO, J. C. (1994) - Gestão da mudança da qualidade do produto. São Paulo: Escola Politécnica. 231p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – USP.
- YIN, R.K. (1994) - **Case Study Research. Design and Methods**. 2nd ed. London, Sage Publications.