

A ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR ALIMENTÍCIO

Matheus Borges Carneiro (Uni-FACEF) matheusborgescarneiro@outlook.com
June Tabah (Uni-FACEF) junetabah@hotmail.com

Resumo

Com a globalização, a competitividade cada vez mais crescente e o panorama econômico nacional, as indústrias brasileiras devem lutar para se manterem no mercado, tornando a busca por vantagens competitivas inevitável. Sugere-se, então, a implementação da estratégia de operações, que visa alinhar a produção da empresa às solicitações dos clientes. Assim, a empresa fornece bens e serviços que estejam exatamente conforme as requisições da demanda. Neste cenário de busca por vantagens competitivas, encontra-se o setor alimentício, que requer uma qualidade ainda mais elevada que os demais setores industriais. Assim, o objetivo deste trabalho é verificar a estratégia de operações adotada em uma indústria de bebidas de Franca-SP, e, caso necessário, propor alterações para atingir vantagem competitiva. Para tanto, a pesquisa se utilizou da revisão bibliográfica e do estudo de caso para cumprir o objetivo acima. Após a realização da pesquisa, sugere-se a utilização de softwares gerenciais para melhor controlar os processos industriais, assim como a implementação de estratégias de marketing para captar um maior número de clientes na empresa.

Palavras Chave: Estratégia de operações. Vantagens competitivas. Setor alimentício. Indústria de bebidas.

1. Introdução

Atualmente, o cenário político e econômico brasileiro fornece uma visão desmotivadora ao segmento industrial, tornando ainda mais difícil para as indústrias nacionais competirem em nível internacional, quase impossibilitando a inserção de diferenciais como vantagem competitiva.

Além disso, as indústrias também contam com uma elevada complexidade das necessidades dos consumidores, que, somado à constante expansão do mercado globalizado, dificulta ainda mais a elaboração de diferenciais para as indústrias brasileiras. Para contornar estas dificuldades, a indústria deve utilizar todos os recursos disponíveis para alinhar seus produtos e serviços às necessidades da demanda.

Neste cenário de busca por vantagens competitivas, encontra-se o setor alimentício, que requer uma qualidade ainda mais elevada que os demais setores industriais. De acordo com Borrás (2005), a preocupação pela qualidade dos alimentos se torna essencial para a busca por novos patamares competitivos.

Deste modo, as estratégias de operações no setor alimentício, mais especificamente no setor de bebidas, demandam muitos esforços do gestor para a criação de vantagens competitivas, especialmente no panorama brasileiro atual. Para implementar uma estratégia de operações visando alcançar vantagem competitiva no setor de alimentos saudáveis, conforme Beserra et al. (2010), deve-se acrescentar algumas prioridades competitivas, como inovação de produtos e a tradicionalidade da marca da empresa.

Neste sentido, o objetivo principal desta pesquisa é verificar a estratégia de operações adotada em uma indústria de bebidas de Franca-SP, e, caso necessário, propor alterações para atingir vantagem competitiva. Para atingi-lo, esta pesquisa, em um primeiro momento, uma revisão de literatura, a fim de se compreender a visão da academia acerca deste tema, como Skinner (1969); Porter (1985); SLACK (1994); Slack (2009); Wheelwright (1984), entre outros.

Em seguida, foi feito um estudo de caso a partir da abordagem de Yin (2005), para realizar a análise de dados na indústria de bebidas estudada, mediante visitas *in loco* e realização de questionários semiestruturados. Esta pesquisa encontra-se dividida em cinco seções: a introdução; o conceito de estratégia organizacional; os procedimentos metodológicos desta pesquisa; o estudo de caso e, por fim, as considerações finais.

A estratégia de operações no setor alimentício é de suma importância para que a empresa consiga identificar potenciais melhorias e, desse modo, desempenhar vantagem competitiva em um cenário de incertezas. Assim, a partir da realização deste trabalho, foi possível sugerir à empresa estudada focar na implantação de sistemas que facilitem o fluxo de informações, assim como no marketing, para trazer maior visibilidade para a empresa.

2. Estratégia nas organizações

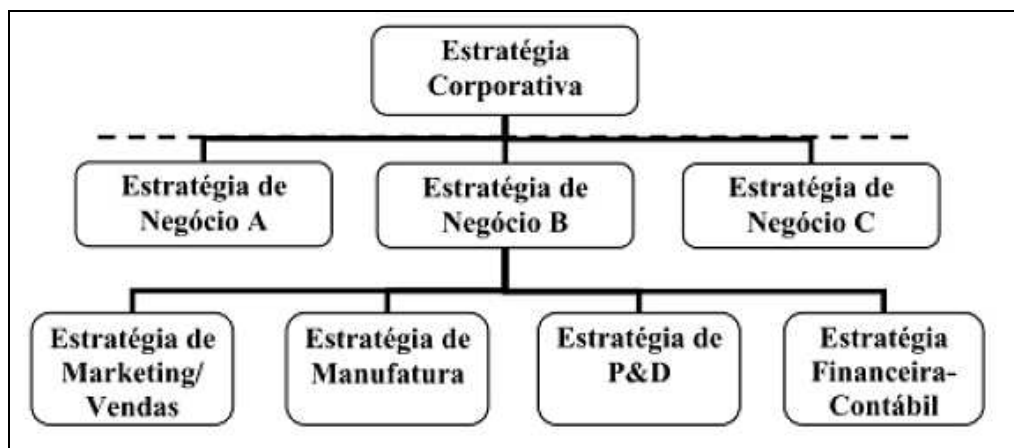
Originada do grego “Strategos”, a palavra estratégia foi inicialmente utilizada para referenciar o planejamento da guerra ou a arte do general. Por sua definição ser relacionada à competição direta de dois ou mais grupos, para derrotar os adversários, a palavra começou a ser utilizada também pelas empresas, que lutam acirradamente por se sustentarem no mercado cada vez mais competitivo (MINTZBERG, 2006).

De acordo com Skinner (1969), estratégia é um conjunto de planos e políticas pelos quais uma companhia objetiva ganhar vantagem competitiva sobre seus competidores. Krummenauer (2007) menciona que esse conjunto de planos e políticas dependem internamente dos recursos humanos, da estrutura física e dos recursos financeiros da empresa, e dependem externamente dos consumidores, dos concorrentes, dos canais de aquisição e distribuição.

Cabe mencionar que o ambiente externo muda constantemente, logo, para que as empresas se mantenham no mercado, se faz necessário que elas se adaptem à mudança e respondam rapidamente às oscilações do mercado.

No contexto empresarial, Wheelwright (1984) define a existência de três níveis estratégicos, sendo eles a “Estratégia Corporativa”, a “Estratégia Competitiva” e a “Estratégia Funcional”. A Figura 1 apresenta a estratégia nas organizações.

Figura 1 – Níveis de estratégia nas organizações



Fonte: Wheelwright (1984); Leitner (2015).

A estratégia corporativa se refere a definição de metas e objetivos à longo prazo, bem como a elaboração de políticas e planos para atingi-los. Na maioria das empresas, o presidente é responsável pela estratégia corporativa (KRUMMENAUER, 2007).

A estratégia competitiva, ou estratégia das unidades de negócios, define a missão, os objetivos e o método de competição que cada unidade de negócio adotará a fim de se atingir a vantagem competitiva (PORTER, 1985).

A estratégia funcional são as estratégias de cada um dos setores da empresa – marketing, P&D, qualidade, logística, recursos humanos – que visam dar suporte à estratégia competitiva (LEITNER,2015).

Cabe mencionar que Skinner (1969) menciona a falha na comunicação entre os níveis corporativos e funcionais, que impedem a empresa de explorar seu nível máximo de eficiência e competitividade.

2.1. Estratégia de operações

As origens da estratégia de operações remontam ao final da década de 60, com Skinner (1969) alertando que as estratégias de manufatura consistentes seriam essenciais para que a empresa fosse competitiva no mercado. Uma empresa mais competitiva consegue superar a concorrência de modo ágil e contínuo, atentando tanto as oscilações da demanda quanto as do mercado globalizado.

Logo, através da elaboração de políticas de estratégias de operações, a empresa deve ser capaz de responder uma questão fundamental da manufatura: quais decisões sobre os recursos produtivos resultariam na maior competitividade? (SKINNER,1978; CORRÊA; CORRÊA, 2011).

Através deste questionamento, é possível definir estratégia de operações como as decisões e planos englobando o desenvolvimento, posicionamento e alinhamento de políticas gerenciais e as necessidades de recursos relacionados às estratégias de negócios, bem como fomentar vantagem competitiva e dar suporte as ações estratégicas (MAIA, 2012).

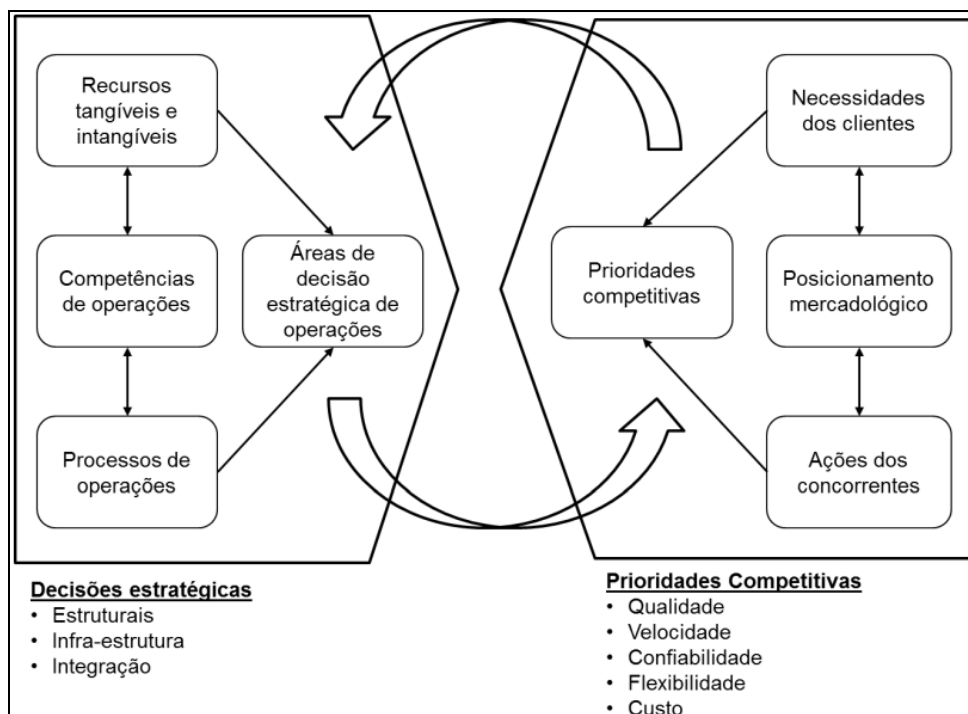
Conforme descrito a seguir, a estratégia de operações pode ser formulada a partir de três perspectivas, sendo elas: I- top down, ou de cima para baixo; II – bottom-up, ou de baixo para cima, e III – conciliatória.

A perspectiva de cima para baixo, ou top down, é o reflexo do que todo o negócio ou grupo quer fazer (SLACK; LEWIS, 2009). Assim, as decisões iniciam-se na estratégia corporativa, seguidas pela estratégia de negócio e, por fim, atingem a funcional.

A perspectiva de baixo para cima, ou bottom-up, é uma atividade na qual as melhorias em operações de modo cumulativo montam a estratégia gerencial da empresa (MAIA, 2012).

A perspectiva conciliatória é o somatório das duas perspectivas acima, no qual a empresa reflete o negócio da escala corporativa à funcional, e estabelece melhorias operacionais em escala funcional para estruturação sustentável à uma escala corporativa (MAIA, 2012). Essa perspectiva é responsável por conciliar os recursos de operações – internos – e os requisitos de mercado – externos (SLACK; LEWIS, 2009), conforme descrito na Figura 2.

Figura 2 – Conciliação dos recursos de operações e requisitos de mercado



Fonte: Adaptado de Slack e Lewis (2009) e Maia (2012)

Na Figura 2, é possível observar que as decisões estratégicas influem acerca das prioridades competitivas – na perspectiva top down –, e que estas influem na área de decisões estratégicas – na perspectiva bottom-up.

Além disso, para que as empresas consigam mensurar seu grau de eficiência em relação à concorrência, Hayes e Wheelwright (1984) desenvolveram quatro estágios competitivos da manufatura, sendo eles: I- neutralidade interna: correção dos erros graves e redução do potencial negativo da empresa em relação aos concorrentes; II- neutralidade externa: a empresa se adequa ao nível de serviço das concorrentes; III- apoio interno: satisfaz, a partir dos níveis estratégicos internos, todos os requisitos para se adequar ao patamar da concorrência; IV- apoio

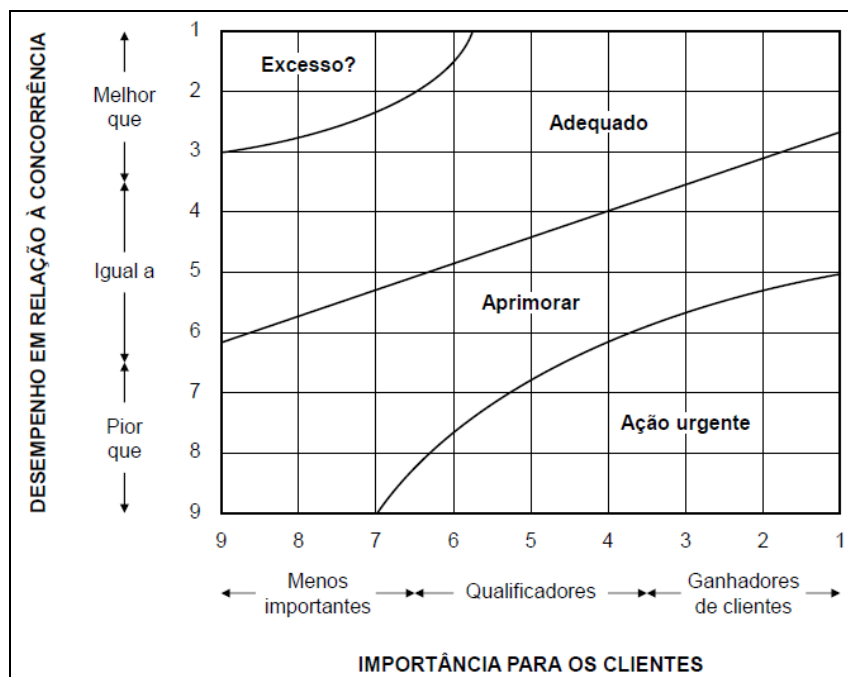
externo: neste estágio a empresa possui uma estratégia de operações proativa, ágil, com capacidade para se adequar as oscilações do mercado e, por fim, superior aos concorrentes.

Para que uma empresa consiga competir no mercado, é necessário que ela priorize ações e defina competências que a garantam vantagem competitiva (KRUMMENAUER, 2007). Assim, os critérios competitivos, ou prioridades competitivas, nada mais são do que as opções que a empresa possui para competir no mercado globalizado.

As prioridades competitivas mais conhecidas e difundidas pela academia foram propostas por Slack (1994); Slack et al. (2013), que são qualidade, velocidade, confiabilidade na entrega, flexibilidade e custo.

Para alocar os critérios competitivos na empresa, foi elaborada a matriz importância-desempenho, conforme descrita na Figura 3.

Figura 3 – Matriz Importância-Desempenho



Fonte: Adaptado de Slack et al (2013).

A matriz apresentada na Figura 3 descreve os critérios competitivos em três conjuntos: menos importantes, qualificadores e ganhadores de pedidos. Com uma escala de nove pontos em seu eixo horizontal, é possível identificar a importância de cada um dos critérios competitivos da empresa, no qual critérios alocados no ponto 9 referem-se aos não valorizados pelo cliente, enquanto os alocados no ponto 1 são vitais à obtenção de vantagem competitiva.

No eixo vertical, é possível observar o desempenho da empresa para com seus concorrentes. Neste eixo, a escala também inclui nove pontos, no qual o ponto 1 refere-se aos critérios melhores que os da concorrência, enquanto o ponto 9 se refere aos pedidos piores que os da concorrência.

Além disso, Slack et al (2013) define que esta matriz possui quatro zonas, ou áreas, sendo elas:

- I. Zona de ação urgente: A prioridade competitiva desta área possui grande importância ao cliente, porém o desempenho da empresa é abaixo que o da concorrência.
- II. Zona de aprimoramento: A prioridade competitiva desta área é definida pelo cliente como de grande importância, porém o desempenho da empresa é apenas satisfatório. As prioridades que se encontrarem nesta zona podem ficar à esquerda, sendo menos importantes aos clientes, ou à direita, sendo muito importantes ao cliente, e que poderão necessitar de ações de melhoria por parte da empresa.
- III. Zona adequada: A prioridade competitiva alocada nesta área é definida pelo cliente como de grande importância, e possui um desempenho superior ao da concorrência.
- IV. Zona de excesso: A prioridade competitiva desta área é pouco importante para o cliente, enquanto seu desempenho é superior ao da demanda. Isto significa que a empresa possa estar investindo muitos recursos em um critério pouco valorizado pelo cliente.

Os critérios competitivos variam conforme o segmento da empresa, porém é possível traçar aqueles mencionados pela academia. Wheelwright et al (1984) cita custo, qualidade, flexibilidade, desempenho na entrega e inovatividade. Em consonância, Slack et al (2013) cita qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Fine e Hax (1985) e Platts e Gregorrry (1992) mencionam o custo, qualidade, flexibilidade, o desempenho nas entregas. Hill (1995) menciona os quatro acima e acresce a marca da empresa e o suporte ao cliente como fatores-chave à elaboração de vantagem competitiva, enquanto Araújo et al (2011) cita a prioridade ambiental.

3. Método de pesquisa

Este projeto apresenta uma natureza de pesquisa aplicada, pois visa propor uma estruturação da estratégia de operações à uma indústria de alimentos saudáveis. Além disso, este projeto de pesquisa adotará a abordagem qualitativa de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Esta pesquisa conta com dois procedimentos de pesquisa, iniciando-se pela pesquisa bibliográfica, que contém a revisão dos pontos principais do tema discutidos pela academia, seguido pelo estudo de caso, no qual foram aplicados, todos os itens da revisão de literatura na empresa estudada.

O estudo de caso interliga observações empíricas para com a teoria vigente e apresenta o como e o porquê decisões foram tomadas, bem como seus resultados alcançados (YIN, 2005). Miguel et al. (2012) ressaltam a importância da coleta de dados para o estudo de caso, sendo de extrema importância para a validação da pesquisa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a coleta de dados foi feita mediante observações in loco do processo de produção, além da aplicação de questionário, a partir do qual foi possível identificar o posicionamento estratégico da empresa em questão. Para analisar a estratégia de operações da empresa, foi feito um estudo comparativo com os modelos encontrados pela literatura.

4. Estudo de caso

O estudo de caso foi realizado mediante visitas in loco em uma indústria de bebidas, localizada no interior do Estado de São Paulo. O primeiro contato com a empresa foi feito via e-mail através do gerente de produção. Após o contato foi possível desenvolver um questionário semiestruturado e realizá-lo na empresa em questão.

A empresa estudada atua há 17 anos no mercado de bebidas, e, visando atingir diferencial competitivo, ampliou sua produção, com a fabricação de salgadinhos de milho. Por se tratar do setor de alimentos, a busca por atualizações se faz constante para desempenho de vantagens competitivas.

A empresa atualmente se caracteriza como uma Empresa de Médio Porte, devido ao faturamento anual ser superior a 4,8 milhões de reais, e inferior a 300 milhões de reais (BNDES, 2015). Cabe mencionar que a empresa possui metas a longo prazo de ampliar sua capacidade de produção e, assim, crescer sua receita.

Para o entrevistado, o foco da empresa é na fabricação e comercialização de bebidas, assim suas respostas no questionário foram direcionadas à esta linha de produção, com menor menção à linha de salgadinhos de milho. Quando perguntado acerca dos critérios competitivos adotados pela empresa, foram mencionados o custo, a disponibilidade de produção e a flexibilidade como qualificadores, a qualidade e a inovatividade como ganhadores de pedidos, e o suporte ao cliente e gestão ambiental como menos importantes.

Por sua vez, os fornecedores adotam o custo como critério competitivo. Os clientes selecionam a empresa a partir da qualidade e do custo, através do custo-benefício. Assim, percebe-se uma falta de coordenação entre os elos desta cadeia, que prejudicam o desempenho da empresa estudada.

Como a demanda da empresa é incerta, típico do ramo alimentício (Borrás, 2005), a empresa tende a ser mais flexível, adotando dois sistemas de produção: o sistema puxado, entre maio e julho, e empurrado, para elevar a disponibilidade, entre agosto e abril.

A empresa conta com três produtos principais que a sustentam no mercado, cuja produção mensal gira em torno de 720.000 litros para cada um deles. Para atingir tal produção, a produção é completamente automatizada., o que também fortalece a qualidade do produto.

A empresa consta com alguns problemas em relação aos fornecedores que impactam no desempenho da mesma, sendo eles a taxa cambial e a influência da alfândega, devido à importação de insumos, bem como a questão dos lotes mínimos de compra, que elevam os estoques de insumos e, por consequência, os desperdícios da empresa.

Em relação aos clientes, a incerteza é um fator limitante para a assertividade com as vendas. Para contornar esta situação, a empresa visa desenvolver novos produtos sempre que julga necessário, de modo que inseriu uma nova linha de produção – a dos salgadinhos de milho – visando ampliar o mix de produtos fornecidos pela empresa.

Para fortalecer o critério da disponibilidade, a empresa conta com uma planta industrial, e três centros de distribuição localizados em pontos estratégicos, que reduzem o tempo e o custo logístico, tornando o produto competitivo também em preço de venda, devido à redução de custos.

Assim, a planta é responsável pela alocação de insumos, fabricação dos produtos, e alocação de produto em processo. Em seguida, parte do produto acabado é armazenado na própria planta, enquanto o restante é distribuído aos centros de distribuição e, assim, redirecionado aos mercados varejistas, ou aos clientes específicos, para posterior comercialização.

No que tange às questões estruturais, o entrevistado menciona que a empresa, que está em fase de mudanças, busca utilização de softwares e programas especializados que auxiliem o fluxo de informação e a tomada de decisão. Assim, a empresa não possui um Sistema de Gestão Integrada (ERP), nem sistemas como MRP I/MRP II (Planejamento das Necessidades dos Materiais), para auxílio no planejamento de produção.

Nas questões relacionadas a qualidade, a empresa não implanta ferramentas de melhoria, e não possui certificações como ISO 9001, pois concentra seus esforços no atendimento à demanda. A empresa também não possui certificações de gestão ambiental, porém recebeu um prêmio de uma das três melhores indústrias de bebidas do Brasil, no quesito de qualidade, higiene e segurança, pela Associação dos Fabricantes Regionais (AFREBRÁS).

Mesmo sem as práticas de gestão ambiental, a empresa possui um elevado perfil ético, doando parte de sua produção à creches e asilos da região. Contudo, o setor de marketing da empresa não favorece os diferenciais da mesma, que é algo que o entrevistado pretende sugerir ao presidente da empresa.

Assim, a partir da entrevista foi possível verificar que a empresa estudada compreende que a demanda de produtos do ramo alimentício é incerta, logo a flexibilidade e inovatividade são indispensáveis para sustentação no mercado. Outro fator interessante é que a empresa não possui concorrentes em seu município de atuação, porém, caso surja alguma, a empresa já se encontra preparada, pois possui compreensão de sua demanda, e de seus fornecedores, e das atividades da função produção que são necessárias para sustentação no mercado.

A empresa estudada adota a perspectiva top-down, na qual o presidente analisa o cenário externo e demanda mudanças internas aos níveis funcionais (SLACK; LEWIS, 2009). Em relação ao estágio de manufatura, a empresa ainda não se encontra bem posicionada em nenhum, porém suas características se assemelham ao nível II, da neutralidade externa, pois a mesma já se encontra preparada para potenciais concorrentes (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984).

5. Considerações finais

Com o cenário competitivo atual, a estratégia de operações se insere como uma técnica para permitir à empresa desempenhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, se tornando um pilar para sustentar as decisões estratégicas da empresa.

Para tanto, a definição de perspectivas a se adotar (SLACK; LEWIS, 2009), estágios a se desenvolver a manufatura (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984), forças competitivas a se tomar (PORTER, 1985), ou mesmo as decisões para conectar os setores da empresa (SKINNER, 1969) se fazem essenciais para atingir vantagem competitiva.

Um fator limitante observado por Araújo et al. (2011) se dá quanto ao tema ser muito difundido pela academia, porém pouco abordado pelas organizações. Assim, este projeto se justifica na ponte entre a teoria academia e a realidade vigente, apontando a visão da estratégia competitiva para auxílio na tomada de decisão dos gestores.

O objetivo desta pesquisa era verificar as estratégias de operações utilizadas por uma indústria de bebidas do interior do estado de São Paulo e, caso necessário, propor alterações às mesmas. Após a realização da pesquisa, foi possível observar melhorias na estratégia de produção da empresa, e propor melhorias para que a mesma se

torne mais competitiva, a partir do maior foco na divulgação da marca da empresa e da implantação de sistemas que automatizem o fluxo de informações da empresa.

O meio acadêmico é bem favorável quanto aos benefícios da estratégia de operações para a empresa, como foi possível identificar em todo o material lido. Conforme Slack (2005), a estratégia de operações requer maior atenção dos empresários, pois ela possui a chave para a competitividade.

A empresa estudada possui uma estratégia definida, porém requer ajustes para aprimorar a competitividade. Assim, o foco em softwares para aprimorar o fluxo de informações e em marketing para melhorar a visibilidade da empresa se fazem necessários para aprimorar o nível competitivo da mesma.

Logo, a pesquisa possibilitou verificar como a estratégia é realmente adotada pelo ramo empresarial, e como as teorias propostas pela academia podem ser aplicadas, a partir da compreensão do cenário que a empresa se encontra, e das restrições, estruturais ou infraestruturais, enfrentados pela mesma.

Assim, para estudos futuros, sugere-se analisar a estratégia de operações de empresas do mesmo segmento, de modo a verificar como cada empresa visualiza a estratégia de operações, compará-las entre si e apontar possíveis correlações entre as estratégias utilizadas por estas empresas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E.A.; et al. **Estratégias de operações: Estudo de casos em duas indústrias calçadistas de Franca/SP.** In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 31. *Anais...* Belo Horizonte: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2011.

BESERRA, R.A.; et al. **Estratégia de operações e a utilização da matriz de importância e desempenho: Um estudo no setor alimentício.** In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 30. *Anais...* São Carlos: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2010.

BNDES. **Guia do financiamento:** Porte da empresa. 2015. <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 26 de junho de 2017.

BORRÁS, M.A.A. **Proposta de estrutura e de método para coordenação da qualidade em cadeias de produção agroalimentares.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, 2005, 342 p.

CONSENTINO DE LA VEGA, R.; PROENÇA, A. **Competição e ‘vantagem arquitetônica’ em uma indústria: Uma nova dimensão em estratégia de operações.** In: XXIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 23. *Anais...* Bauru: Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 2016.

CORRÊA, C.A.; CORRÊA, H.L. O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 3, art. 5, 454-475, maio-jun, 2011.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.** New York: John Wiley & Sons, 427 p., 1984.

KRUMMENAUER, L.L. **A estratégia de produção em grandes empresas alimentícias da região do Vale do Taquari-RS.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2007, 131 p.

- LEITNER, C. P. S. **Estratégias de operações de propriedades produtoras de grãos do núcleo oeste de Mato Grosso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, 2015, 218 p.
- MAIA, L.CC. Contribuições para os estudos de estratégia de operações: um levantamento bibliográfico. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE (RACEF)**, 2012, v. 3, n. 1, 12 p.
- MIGUEL, P.A.C. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão das operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2 edição, 260 p, 2012.
- MINTZBERG, H. Cinco P's para Estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia – Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed Porto Alegre: Bookman, 2006, Cap 1, p. 24–29.
- MOREIRA, C.C. **Percepções de responsáveis pela aquisição de alimentos para a família sobre compra e consumo de alimentos saudáveis**. Florianópolis, 2013. 105p. Dissertação (Mestrado em Nutrição) – Programa de Pós-Graduação em Nutrição, Universidade Federal de Santa Catarina.
- PORTER, M.E. **Competitive Advantage**. New York: Macmillan, 1985.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Recurso eletrônico. 2ª edição. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.
- SKINNER, W. *Manufacturing – missing link in corporate strategy*. In: *Harvard Business Review* v. 47, n. 3, p. 136-145, may/june 1969.
- SKINNER, W. *Manufacturing in the corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- SLACK, Nigel. *Operations Strategy: will it ever realize its potential?* **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 323-332, set-dez, 2005.
- SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.
- SLACK, N; et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 567 p, 2ª edição, 2013.
- SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de Operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- VENANZI, D.; SILVA, O.R. da. **Gerenciamento da produção e operações**. Rio de Janeiro: LTC, 1ª edição, 283 p, 2013.
- WHEELWRIGHT, S. C. *Manufacturing strategy: defining the missing link*. *Strategic Management Journal*, v. 5. p. 77-91, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamentos e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.