

Comercialização de Hortifrutigranjeiros para o Setor Hospitalar

Aline Petter Schneider¹

Carolina Thomazzi Susin²

Resumo

O serviço de alimentação em uma organização hospitalar tem como prioridade o fornecimento de refeição adequada, balanceada e segura, que atenda as exigências higiênico-sanitárias preconizadas pela ciência da nutrição. Para atender este objetivo, é indispensável que o fornecimento de hortifrutigranjeiros atenda às aquelas necessidades e garanta a uniformidade dos produtos quanto ao tamanho, forma e integridade de suas características organolépticas. Entretanto, sabe-se que a comercialização dos hortifrutigranjeiros é realizada por grandes centrais de distribuição, que representam desperdícios e não garantem a qualidade do produto. Esse trabalho é o resultado de um estudo de caso em um hospital privado de Porto Alegre, comparando-se as necessidades do hospital com o atual fornecimento de hortifrutigranjeiros. Verificou-se que o processo é insuficiente e não condiz com a necessidade da clientela, havendo assim, a perspectiva para a criação de um novo segmento agronegocial, bem como tema para mais estudos neste campo emergente.

Abstract

The food service in a hospital has the priority to provide adequate, balanced, and safe meals in order to assist the hygienic-sanitary demands preconized by the science of nutrition. To accomplish this task, it is essential that the supply of fruits and vegetables can be able to observe and assure the products pattern of size, form, and integrity, as a way to preserve its organoleptic characteristics. On the other hand, it is recognized that the commercialization of fruits and vegetables, concentrated in large distribution centers, is not expected to guarantee the product quality. The present work is a case study from a private hospital in Porto Alegre, RS (Brazil), comparing the hospital needs with the actual supply of fruits and vegetables. It was verified that the present process is not completely appropriate and does not meet the needs of the customers. This can provide a possibility to create a new agribusiness section, as well as is the substract for more studies in this emergent field.

¹ Nutricionista, mestranda em Agronegócios pela UFRGS/CEPAN. E mail: aline_ps@terra.com.br
Av. Cel. Lucas de Oliveira, 1538 ap. 203 Porto Alegre - RS CEP 90460-000 Telefone: (51) 33310964/91133336

² Administradora, mestranda em Agronegócios pela UFRGS/CEPAN. E mail: carolst@plug-in.com.br
Rua Giordano Bruno, 112 ap. 401 Porto Alegre - RS CEP 90420-150 Telefone: (51) 33888519/98447287

INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de produtos hortifrutigranjeiros e de frutas. Assim mesmo, tem-se conhecimento do considerável desperdício que ocorre nas centrais de abastecimento e do domínio exercido por um grupo restrito de pessoas quanto às condições de comercialização (Zilbersztain, 1993).

A ausência de normas de padronização no mercado interno brasileiro de hortifrutigranjeiros representa um grande obstáculo aos investimentos em qualidade. De acordo com estimativa oficial da produção brasileira, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1988 foram produzidas 30 milhões de toneladas de hortifrutigranjeiros ou de frutas ? Os principais produtos são a banana e a laranja, responsáveis por 60% da área cultivada de frutas. (Batalha,1997).

Deve-se observar ainda aspectos específicos quanto às necessidades nutricionais que o paciente enfermo ou hospitalizado requer, significa mais do que simplesmente servir uma bandeja de refeições três vezes ao dia. O serviço alimentar é a base para o suporte nutricional, requerendo imaginação e habilidade para planejar uma variedade de refeições atendendo às necessidades dos pacientes. A apresentação da refeição na bandeja – sua cor, textura, composição e temperatura – é um fator muito importante para a maioria das pessoas. Tornar bom o sabor do alimento faz parte do cuidado nutricional (Mahan & Arlin, 1994).

No que se refere a formação de cadeias de suprimentos, por exemplo, busca-se uma redução de investimentos em ativos na cadeia. As vantagens que podem ser obtidas com cadeias de suprimentos são: 1) melhora nos serviços aos clientes; 2) obtenção de auxílio para construir uma vantagem competitiva; 3) redução em esforços independentes, o que resulta em amplas economias; 4) disponibilidade aumentada de estoques; e 5) redução no tempo do ciclo de pedidos através do gerenciamento da cadeia de inventário e de uma mais estreita coordenação entre os agentes (Cooper & Ellram, 1993).

O segmento hospitalar representa um dos importantes setores que captam produtos da distribuição de hortifrutigranjeiros, elo final da cadeia produtiva. Neste segmento, em particular, observa-se que o fornecimento de produtos hortifrutigranjeiros ocorre de forma individualizada partindo do fornecedor. Não há uma coordenação do setor que busque atender aos padrões de qualidade desejados pelas instituições hospitalares, a fim de satisfazer as suas necessidades e as de seus clientes.

Este trabalho, desenvolvido em um hospital privado de Porto Alegre, tem como principal objetivo demonstrar o processo atual de fornecimento de produtos hortifrutigranjeiros.

No presente artigo faremos uma revisão dos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos e do cooperativismo. A seguir são apresentados os dados dos hospital e o processo de comercialização de hortifrutigranjeiros para o hospital. Na seqüência são apresentados alguns comentários e sugestões e no final as conclusões.

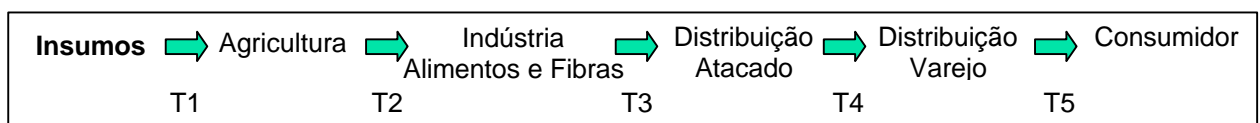
2. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Os mercados de distribuição e consumo demandam produtos de alta qualidade, com baixo custo e resposta rápida às demandas, sendo estas cada vez mais específicas e adequadas ao contexto social, econômico, cultural e político em questão. As cadeias produtivas, por sua vez, exigem cada vez mais velocidade e flexibilidade, necessárias para atender às oportunidades de mercado. É claro o incremento do papel da logística na eficiente e efetiva operação das redes de trabalho. (Greis & Kasarda, 1997).

Dentre as razões para a formação de cadeias de suprimentos verificam-se a redução de investimentos em estoques, a melhora no serviço prestado aos clientes, o auxílio na construção de uma vantagem competitiva, a redução de esforços independentes que resultam em economias ampliadas para todos os participantes e

a minimização do tempo do ciclo de pedidos devido ao gerenciamento de estoques e maior coordenação entre os elos da cadeia (Cooper & Ellram, 1993).

Segundo Zylbersztajn (2000), a cadeia agro-alimentar consiste numa seqüência de operações que abrange desde a matéria-prima, passando pela agricultura, indústria, distribuição (atacado e varejo) até o consumidor final. Trata-se do processo de transformação de uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final. A figura 1 demonstra o fluxo deste processo.



FONTE: Zylbersztajn apud Zylbersztajn (2000)

Figura 1: Sistema de *Agribusiness* e Transações Típicas

Permeando cada elo observam-se transações típicas de compra e venda, onde cada elemento desempenha um papel importante no conjunto. O consumidor exige qualidade enquanto o distribuidor busca uma fonte para atender ao cliente, podendo esta ser tanto na indústria ou direto na agricultura. Apesar da disponibilidade de tecnologias de seleção, produção e acondicionamento dos produtos, verifica-se uma distância entre os elos produtor e o consumidor, o que pode ocasionar distorções entre as exigências do consumidor e a sua viabilização na fonte.

Slack (1993) apresenta que permeando as atividades típicas de uma organização de projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos, está o fluxo de materiais e de informações. Estes ultrapassam os limites da organização para atingir seus clientes e fornecedores que, após processar as informações e materiais recebidos, os repassa para seus respectivos fornecedores e clientes. Este processo desenha os contornos de uma rede complexa de valor onde cada elo representa as atividades executadas pelas organizações.

Atuando na esfera mais ampla da cadeia, as cadeias funcionam como redes organizacionais que tem como objetivo reduzir incertezas e riscos, e organizar atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas (Wood & Zuffo, 1998). Cooper & Ellram (1993) apresentam como vantagens da

organização interfirmas para a formação de cadeias a redução dos investimentos em estoques ao longo da cadeia; a melhora no serviço prestado ao cliente; e a construção de uma vantagem competitiva para o setor como um todo.

Em contrapartida, Davis (1993) apresenta como principal obstáculo às cadeias de suprimento a incerteza, que pode levar organizações a elevarem seus níveis de estoque como forma de proteção quanto a possíveis eventualidades. Este procedimento agrega custos e gera desperdício de recursos nas unidades, os quais serão repassados aos seus clientes diretos tendo reflexo negativo em toda a cadeia. Outro aspecto negativo apresentado por Lee & Billington (1992), diz respeito as conseqüências da não definição quanto as informações que devem circular entre as organizações da cadeia produtiva podendo gerar problemas operacionais e estratégicos.

Christopher (1997) apresenta a diferença entre as abordagens de gerenciamento logístico, que propõe a otimização de fluxos internos à organização, e gerenciamento da cadeia de suprimentos, que reconhece que a integração interna não é suficiente. Portanto, no gerenciamento da cadeia de suprimento observa-se o tratamento da cadeia de suprimentos como uma entidade única abrangendo o transporte e estocagem de bens e o fluxo de informações associado aos mesmos desde o produtor de matéria-prima até o consumidor final.

Para realização do gerenciamento da cadeia, Cooper & Ellram (1993) propõem alguns requisitos necessários ao atendimento dos objetivos desejados, quais sejam o gerenciamento dos estoques, o controle dos custos, relacionamentos de longo prazo entre os membros da cadeia, informações compartilhadas e o seu monitoramento, existência de parcerias entre membros, a compatibilidade de filosofias de negócio entre os participantes, a redução do número de fornecedores diretos entre os membros para facilitar a integração cliente-fornecedor, a existência de uma empresa líder para alavanca a cadeia, o compartilhamento dos riscos e recompensas além da velocidade nas transações e operações.

Lewis et al. (1997) concluem que estes requisitos remetem a três pontos chaves para o estabelecimento do gerenciamento da cadeia: a conexão entre os membros,

o alinhamento dos sistemas de suporte interorganizacionais e o compartilhamento de recursos, informações e expertises.

O processo de alteração da demanda, em que consumidores e clientes estão cada vez mais exigentes e cientes do seu papel no mercado, torna maior a concorrência entre ofertantes e desencadeia uma forte pressão por melhorias em qualidade e produtividade no agronegócio e suas respectivas atividades urbanas e rurais. Santos (1997) acrescenta que a diferenciação e inovação de produtos, diversificação de nichos de mercados, revolução de embalagens e mudanças no sistema de distribuição atacadista e varejista, ampliam a complexidade do gerenciamento da cadeia.

Neste contexto, as cooperativas agrícolas que trabalham com comercialização podem usufruir de benefícios a partir da realização de alianças na cadeia agro-alimentar. Segundo Santos (1997), cooperativas agrícolas vendem seus produtos a intermediários que repassam estes produtos a cooperativas de consumo bem como a outras empresas. O autor propõe a realização de alianças entre as cooperativas agrícolas exatamente porque a estratégia de venda direta ao consumidor, que poderia aproximar os dois elos da cadeia, torna-se inviável devido aos elevados investimentos requeridos em infra-estrutura, tecnologia e know-how .

Segundo Silva (1995), se a cooperativa de produção deseja participar da cadeia agro-alimentar e ter acesso ao seu consumidor final, deve então incluir nas suas estratégias atividades que estejam relacionadas ao marketing. Um novo direcionamento pode proporcionar à cooperativa desenvolver um relacionamento sincronizado com seu mercado consumidor.

3. O Hospital

1.1. Descrição da Empresa

O Hospital é um hospital geral, situado na zona centro-norte de Porto Alegre/RS, da rede privada, com capacidade de 260 leitos. Possui três centros de tratamento

intensivo, que compreendem as áreas adulta, pediátrica, neo-natal e cirúrgica. Fundado em 1922 por um grupo de alemães, é constituído hoje por serviços de internação domiciliar (*home care*), ambulatórios, clínicas, entre outros.

Inserido nesse complexo hospitalar, encontra-se o Serviço de Nutrição destinado a fornecer alimentação aos pacientes, acompanhantes, bem como visitantes do hospital. A alimentação dos pacientes é composta de seis refeições diárias, as quais são: desjejum, colação, almoço, lanche da tarde, jantar e ceia.

1.2. Fornecimento atual de hortifrutigranjeiros

O fornecimento para o Hospital Moinhos de Vento se dá através de distribuidores da Central EASA (CEASA) colocar aqui a sigla e for a do parênteses o nome completo que eu não sei qual é), os quais trabalham com grandes volumes e, muitas vezes, não atendem aos requisitos de fornecimento preconizados pela ciência da nutrição. As entregas são diárias e ocorrem no turno da tarde. Após várias pesquisas de mercado, conclui-se que o atual distribuidor é o que melhor atende às exigências hospitalares. Todavia, sabe-se que não existe nesta capital um fornecedor que atenda às necessidades higiênico-sanitárias, bem como, aos atributos dos alimentos pré-estabelecidos nos padrões hospitalares.

O fornecimento segue o seguinte fluxo:



1. Recebimento dos gêneros no hospital



2. Conferência e pesagem



3. Acondicionamento



1.3. Requisitos de fornecimento de hortifrutigranjeiros

Considerando-se que os hortifrutigranjeiros compõem 30% das refeições servidas aos pacientes do hospital e representam de 100 a 300kg de consumo diário, sendo indispensável portanto que atendam aos requisitos mínimos de fornecimento. De acordo com Spers (2000), verificam-se entre os atributos dos alimentos qualidades intrínsecas e extrínsecas. Dentre as qualidades extrínsecas encontram-se o preço, a aparência, a cor, o tamanho e o formato do alimento. Referente às qualidades intrínsecas estão inseridas as questões: dano ao meio

ambiente, ausência de aditivos e conservantes, ausência de resíduos químicos, valor nutritivo, confiança no produto ou empresa.

O hospital possui cardápios e dietas que atendem a necessidade nutricional prescrita pelos médicos e nutricionistas. Diversas combinações de verduras, frutas, legumes dispostos em seis refeições diárias, respeitando a seguinte distribuição: no desjejum uma fruta, na colação outra fruta, no almoço saladas mais um vegetal cozido, no jantar saladas, um vegetal cozido mais uma fruta e na ceia um suco de fruta natural. Produtos hortifrutigranjeiros apresentando sinais de deteriorização da sua superfície, amassados, verdes ou muito maduros não são considerados próprios para o consumo.

3. Cooperativismo

Segundo Pinho (1981), o cooperativismo se caracteriza-se por um “sistema econômico-social” que visa o bem-estar e a paz social, através da defesa dos interesses dos produtores e dos consumidores.

A cooperativa caracteriza-se por uma dupla dimensão ou natureza, social e econômica, como sociedade de pessoas e como empresa econômica (Mattei et al, 1995). Segundo os autores, esta dupla dimensão é melhor compreendida através das características que as compõem.

Na dimensão econômica, são observados: empresa econômica comum que exige unidade e disciplina, racionalidade econômica e administrativa, eficiência na busca de seus objetivos e na realização de sua atividade fim, rapidez na tomada de decisões de natureza comercial que exijam tal procedimento, capacidade de sobreviver e crescer diante da concorrência, condições e capacidade de acompanhar os avanços tecnológicos que impõem novos processos e a cooperativa como empresa econômica assegura a obtenção da projeção social e humana.

Na dimensão social, são observadas: a democracia, a associação de pessoas que tem como condição básica a ajuda mútua e o desenvolvimento de laços de

solidariedade entre os associados, a preocupação com a realização humana dos sócios enquanto pessoas, esforço e interesse permanentes com a educação e com a informação dos associados, sobretudo o que diz respeito à vida econômica e social da cooperativa.

A missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativista é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo incentivar promover a integração do produtor à cadeia produtiva (Bialoskorski Neto apud Zylbersztajn, 2000).

Jank (apud Antonialli, 2000) comenta que o cooperativismo apresenta atualmente algumas soluções radicais aos problemas vivenciados, tais como: seleção de cooperados, eliminação do critério de livre entrada, profissionalização da gerência, desenvolver novos critérios de pagamento ao cooperado, discutir novos critérios de votação em assembléia, encontrar formas de acesso a capital de risco para novos investimentos e entender e gerenciar o processo de adição de valor.

Quanto à necessidade administrar melhor seus custos, Silva (1994) apresenta que devido a dificuldade de obtenção de recursos a um custo baixo, muitas cooperativas optaram pela terceirização, enquanto outras buscaram a união com outras cooperativas, singulares ou centrais/federações. Segundo a autora, mais recentemente algumas cooperativas de produção têm implantado unidades de negócios, através da divisão de atividades por produto, onde cada unidade passa a funcionar como um centro de custos próprio.

Cooperativas de produção optam pela verticalização objetivando uma maior proximidade com o seu consumidor final e a possibilidade de agregar rendas adicionais aos seus cooperados. Segundo Silva (1994), esta possibilidade ocorre devido a uma redução na assimetria de informações, uma maior eficiência na transferência de tecnologia, uma economia de escala/escopo, uma redução de riscos e incertezas entre outros.

Como resultado do processo de verticalização, as cooperativas se deparam com problemas em relação a complexidade das suas estruturas organizacionais e as

necessidades de profissionalização de seu corpo administrativo e aporte de capital, devido a internacionalização de atividades.

Bialoskorski Neto (apud Zylbersztajn 2000) nos diz que o cooperativismo é uma importante forma de organização dos produtores rurais devido às estruturas de mercado encontradas no setor primário da economia. O cooperativismo possibilita a agregação de valor ao seu sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado.

Silva (1995) apresenta a tendência de uma maior integração no mercado tanto a montante (insumos e suplementos agrícolas) quanto a jusante (comercialização e distribuição), onde o objetivo é um mais alto nível de especialização, embora atualmente a participação das cooperativas agrícolas esteja mais presente na fase de produção.

Segundo Silva (1995), o papel das cooperativas brasileiras é de elevada importância econômico-social em nível de produção, industrialização, oferecimento de empregos e principalmente, na sustentação de preços no mercado de compra de insumos e no de venda de produtos industrializados ou in natura.

Segundo a OCB (1999), a tese cooperativista é inspirada e está fundamentada no desejo e necessidade das pessoas de cooperarem entre si. Em conjunto, podem obter uma melhoria da qualidade do nível de vida, a qual dificilmente poderia ser atingida isoladamente. Esta tese reúne princípios de 150 anos e que envolvem hoje mais de 800 milhões de cooperados em todo mundo. Portanto deve-se observar e entender a teoria cooperativista frente a teoria tradicional do lucro e das relações entre capital e trabalho.

4. Metodologia

O presente estudo enquadra-se no método denominado estudo de caso e possui natureza de pesquisa qualitativa. São muitos os autores que ressaltam as características e a importância desse tipo de pesquisa em administração, entre eles:

Yin (1989), Fleury (1989), Triviños (1992) e Godoy (1995). Selecionou-se para a realização deste estudo um hospital privado de Porto Alegre pela sua participação e atuação regional no setor objeto de estudo.

A questão básica de pesquisa foi identificar como ocorre o processo de comercialização de hortifrutigranjeiros para o setor hospitalar, sinalizar as deficiências existentes entre o proposto pela teoria de gerenciamento da cadeia de suprimentos, as necessidades do sistema de produção de alimentos do hospital e o disponibilizado pelas centrais de distribuição.

Traçou-se um paralelo com a proposta do cooperativismo, identificando como este sistema pode ser mais eficiente para atender às necessidades específicas de um segmento de mercado.

Para a realização deste estudo de caso utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas pessoais semi-estruturadas, realizadas com o fornecedor de hortifrutigranjeiros da CEASA e com a equipe técnica responsável pelo setor de produção de alimentos do hospital. O roteiro utilizado para aplicação das entrevistas foi construído com base na bibliografia consultada.

5. Comentários e sugestões

Com a realização deste estudo de caso foi possível identificar aspectos relativos aos dois principais atores envolvidos no processo de comercialização de hortifrutigranjeiros para o setor hospitalar: os fornecedores e o hospital.

Quanto ao fornecedor, observamos que entre as dificuldades encontradas para oferecer um produto que atenda às especificações do hospital está o fato dos produtores estarem organizados de forma individualizada, sendo observados conseqüentemente, problemas de diversidade na oferta da gama de produtos diários, dada a capacidade limitada de cada produtor.

Problemas de sazonalidade, conhecimentos técnicos insuficientes, limitada capacidade de distribuição e aporte de recursos financeiros pessoal restrito e limitadas formas de financiamento, sendo que o ambiente no qual estes produtores estão inseridos conta com a participação de grandes centros de distribuição.

Os recursos necessários para profissionalizar, capacitar, construir a infra-estrutura necessária para a seleção, processamento e empacotamento dos produtos, é uma quantia considerável. Por fim, este é o principal empecilho ao desenvolvimento individual.

A proposta é que os produtores se organizem de forma associativista, como por exemplo em cooperativas. Não estamos sugerindo a organização única e exclusivamente com fins de atender aos hospitais, e sim uma organização que permita identificar nichos ou clientes específicos para os quais seja possível oferecer produtos adequados às suas necessidades.

A cooperativa tem condições de oferecer aos seus clientes externos um maior mix de produtos e serviços, consegue suprir deficiências de capacitação profissional através de treinamentos, pode oferecer assistência técnica adequado aos seus cooperados, sendo ainda possível realizar um rateio dos custos relativos à montagem da infra-estrutura de uso coletivo. Torna-se mais fácil a realização de parcerias com outros órgãos e entidades, porém permitindo que o produtor mantenha o seu estilo de vida, a sua propriedade e a sua independência.

Quando ao hospital, foi identificado que o principal gargalo para atender ao serviço de produção alimentar está no recebimento dos alimentos, o qual é realizado por funcionário não capacitado para exercer a função adequadamente.

A proposta é a adoção de uma atuação pró-ativa por parte do hospital em buscar fornecedores qualificados para o suprimento de alimentos. A realização de treinamento dos colaboradores para a recepção, conferência, acondicionamento e seleção adequados dos alimentos aliado ao conhecimento da área da nutrição por parte dos seus fornecedores buscando desenvolver o comprometimento dos participantes do processo.

6. Conclusões

Observou-se que o atual processo de comercialização de hortifrutigranjeiros não atende às necessidades do segmento hospitalar. Entretanto, esta ineficiência não está relacionada exclusivamente aos fornecedores.

O fornecimento do hospital é realizado diretamente com a CEASA, uma vez que este foi identificado como sendo o mais qualificado no momento. Há porém um aspecto conflitante no que diz respeito aos objetivos da CEASA e do hospital. Enquanto o primeiro tem como principal preocupação o volume de gêneros comercializados, o segundo busca a qualidade dos produtos como sendo um dos aspectos mais importantes no processo de produção.

Uma possível solução estaria na aproximação dos elos entre produtor e consumidor final. Estaria sendo eliminado o distribuidor e buscando entender melhor as necessidades e capacidades dos seus clientes e fornecedores. Do produtor requer-se características empreendedoras, uma vez que será necessário desempenhar o papel de produtor e comercializador da sua mercadoria.

A formação ou adesão a cooperativa que busque atender o mercado hospitalar e outros segmentos de mercado, trabalhando com a combinação dos recursos disponibilizados pelos seus cooperados seria uma alternativa para reverter o atual fluxo de comercialização. Desta forma o produtor tem condições de conhecer melhor quem é o consumidor final dos gêneros produzidos na sua propriedade e capacitar-se para melhor atendê-lo.

O mercado é promissor. Somente em Porto Alegre são 34 hospitais que recebem quantidades semelhantes ou maiores que o hospital em estudo, gerando um volume de consumo capaz de sustentar uma iniciativa de produtores especializados em produzir ou em atender este segmento.

7. Referência Bibliográfica

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração C**, v.4, n. 1, jan/abr, 2000.

BATALHA, M.O. (coord.) (1997) **Gestão agroindustrial: GEPAl: grupo de estudos e pesquisas agro-industriais**. Volume 1 e 2. São Paulo: Atlas.

BANKS, J., BRISTOW, G. **Developing Quality in Agro-food Supply Chains: A Welsh Perspective**. International Planning Studies: Sbingnon, 1999.

BIALOSKORKI NETO, Sigismundo. *in* ZYLBERSZTAJN, D & NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agro-alimentares**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

BRISTOW, G. **Regional Variation in farm supports**. Agricultural Space, pp. 105-116 (Paris: INRA), 1998.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COOPER, M.C.; ELLRAM, L.M. Characteristic of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy, **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 4, n. 2, 1993.

DAVIS, T. Effective Supply Chain Management. **Sloan Management Review**, Summer, 1993.

GREIS, N. P., KASARDA, J. D. Enterprise Logistics in the Information Era. **California Management Review**. Vol. 39, No. 4, 1997.

LEE, H.L., BILLINGTON, C. Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. **Sloan Management Review**, Vol. 33, No. 3, 1992.

LEWIS, R.G., VOEHL, F., STEIN, M. **Macro Logistics: Supply Chain Management**. Paper Presented at the Eighth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Miami Beach-FLA, Abril 1997.

MEZZOMO, I.F.B., **O Serviço de Alimentação e Qualidade Hospitalar: A Administração de Serviços de Alimentação**. São Paulo: Ateneu, 1994.

MAHAN, L.K., ARLIN, M.T. **Cuidado Nutricional na Doença. Krause: Alimentos, Nutrição e Dietoterapia**. São Paulo: Ed. Roca, 1994.

MATTEI, Aldir et all. As contradições no cooperativismo. **Revista Perspectiva Econômica** V. 30, n. 89 – Série Cooperativismo, n. 37, São Leopoldo, 1995.

NYGARD, B. e STORSTAD, O. De-globalization of food-markets? Consumer perceptions of safe food: the case of Norway. **Sociologia Rurallis**, No.38, 1998.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB), **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Brasília, 1999.

PINHO, C.M. **Manual do cooperativismo.v.2**, São Paulo: Coopercultura/CNPq, 1981.

SILVA, Tania Nunes da. Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. **Revista Perspectiva Econômica**, vol. 29, n.º 86, Série Cooperativismo, n.º 36. São Leopoldo, 1994.

SILVA, Tania Nunes da. Cooperativas de Produção e o Mercado Consumidor. **Mercado Global**, 1º. trim., n. 97, São Paulo, 1995.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SPERS, E. E. *in* ZYLBERSZTAJN, D & NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

STOCK, G.N., GREIS N.P. e KASARDA, J.D., **Logistics, Strategy and Structure**. The International Journal of Operations & Productions Management. Vol. 4, n. 1, 1998.

THEVENOT, L. **Memorandum to the 'Workshop on Systems and Trajectories for Agricultural Innovation'**. Berkeley Publication, Abril, 1998.

WOOD, T. Jr. ZUFFO, P.K. **Supply Chain Management**. Revista de Administração de Empresas, Vol 38, No. 3, 1998.

ZYLBERSZTAJN, Décio (Coord.) **Estudos de casos em agribusiness**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.