



Estado de arte da distribuição física como recurso competitivo para cooperativas agropecuárias

State of the art of physical distribution as a competitive resource for agricultural cooperatives

Pabianne dos Santos Ferreira, Administradora. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Petrolina-PE

Jorge Messias Leal do Nascimento, Docente da Faculdade São Francisco de Juazeiro-BA, Faculdade Estácio de Juazeiro-BA e Tutor da SEAD/UNIVASF. E-mail: jorge_messias@ymail.com

RESUMO

Estado de arte da distribuição física como recurso competitivo para cooperativas agropecuárias. O tema proposto, estado de arte da distribuição física como recurso competitivo para cooperativas agropecuárias foi escolhido como foco desse estudo. Com isso o artigo traz como objetivo uma revisão de literatura da utilização da distribuição física como fonte de vantagem competitiva em cooperativas agropecuárias. Trata-se de um estudo qualitativo de revisão de literatura sobre o assunto em estudo. O estudo aponta a necessidade das cooperativas a se adequarem ao cenário econômico e as exigências dos consumidores, com isso, o uso da distribuição física pode trazer vantagens competitivas conquistando a eficiência e satisfação do consumidor. A distribuição física é uma das principais atividades da empresa, pois é quem movimenta o produto, e define o sucesso na entrega ao consumidor final. Também foram incluídos os canais de distribuição, sistema de distribuição e nível de serviço para realizar a distribuição de produtos de forma efetiva e satisfatória.

Palavras-chaves: Satisfação. Eficiência. Consumidor.

ABSTRACT

State of the art of physical distribution as a competitive resource for agricultural cooperatives. The proposed theme, the State-of-the-art physical distribution as competitive to agricultural cooperatives was chosen as the focus of this study. The article makes a literature review on the use of physical distribution as a source of competitive advantage in agricultural cooperatives. This is a specialized literature review through a survey of various literature on the subject and articles on the internet. The study points out the need for cooperatives to suit the economic scenario and consumer requirements, treating the use of physical distribution as a competitive advantage, conquering efficiency and customer satisfaction. The physical distribution is one of the main activities of the company as it is who moves the product, and sets the successful delivery to the final consumer. There were also included in the distribution channels, the distribution system and level of service to perform the distribution of products effectively and satisfactorily.

KEYWORDS: Satisfaction. Efficiency. Consumer.



Introdução

A última década, ocorreu importante transformação no ambiente produtivo nacional e internacional e os mercados mais competitivos obrigaram as empresas a se adequarem a um padrão mais rigoroso de eficiência econômica (CARVALHO; NETO, 2008).

Para o autor acima, as Cooperativas Agropecuárias também precisam se ajustar ao cenário econômico, onde consumidores de mercados internos e externos estão cada vez mais exigente.

Na cadeia de valor do agronegócio brasileiro, as cooperativas têm importante participação, na medida em que atuam apoiando os desenvolvimentos econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais (GIMENES; GIMENES, 2008).

Analisando esse cenário, a distribuição física pode ser utilizada por cooperativas agropecuária como estratégia competitiva para que conquiste a eficiência e atenda às necessidades do consumidor. A Distribuição física foi tratada como um conjunto de recursos e capacidades específico e único disponibilizado pela empresa e capaz de gerar vantagem competitiva (ALMEIDA; MARCONDES, 2014).

Segundo Ballou (2007, p.40) distribuição física “é o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma”. O autor traz a relevância dessa atividade para que o produto seja entregue ao consumidor final com o menor custo.

Para Santos et al. (2012) “ela tem como objetivo garantir que o produto certo seja entregue ao consumidor final, no lugar correto, no momento exato e com o nível de serviços desejado pelo cliente, buscando minimizar os custos dos serviços logísticos”.

A logística de distribuição física opera em um movimento à jusante da cadeia de suprimentos e se refere ao desempenho de todas as funções exigidas para ligar produtores a clientes finais (SANTOS et al., 2012). Para que haja o transporte e o armazenamento de produtos acabados desde o final da produção até o cliente, é necessário ter um canal de distribuição, sendo o caminho pelos quais os produtos passam (ARNOLD, 2006, p.375).

Conforme a justificativa citada buscou como objetivo uma revisão de literatura da utilização da distribuição física como fonte de vantagem competitiva em cooperativas agropecuárias.

Metodologia

Para o alcance do objetivo foi escolhida como método de desenvolvimento do trabalho, uma pesquisa descritiva exploratória, que caracteriza uma revisão bibliográfica no qual traz pesquisas concluídas e possibilita no fechamento do trabalho, ou seja, na obtenção das conclusões do tema proposto.

Esse trabalho foi elaborado a partir das bases de dados de livros, Google acadêmico, e Scielo Brasil (Scientific Electronic Library Online), buscando publicações com intervalo de 2005 a 2017.



Para a realização da pesquisa de periódicos, foram utilizadas as palavras-chaves distribuição física, logística, cadeia de suprimentos, cooperativas agropecuárias e adotando para as pesquisas publicações nacionais. Foi definido como critério de exclusão: artigos publicados antes 2005, por serem trabalhos sem atualização dos dados.

Revisão Bibliográfica

No presente trabalho desenvolve-se a fundamentação teórica com questões voltadas para a utilização da distribuição física em Cooperativas, partindo da ideia de que essa ferramenta pode garantir vantagem competitiva.

Serão abordados os principais conceitos e definições relacionados ao estudo, entre eles: distribuição física de produtos, importância da logística no processo, sistema de distribuição, canal de distribuição, nível de serviço, conceito e surgimento da cooperativa e a importância da cooperativa agropecuária.

Distribuição física de produtos

Segundo Ballou (2007) a distribuição física está dentro da logística e tem como finalidade tratar da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa. A distribuição de produtos é uma das principais atividades das empresas, pois define o seu sucesso no processo de atendimento aos seus clientes (ENOMOTO, 2005).

Retornando a Ballou (2007, p.40) onde ele afirma que: “a distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semiacabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores”. A finalização dos produtos até chegar ao consumidor é responsabilidade da logística, até que isso ocorra é preciso manter seus produtos guardados em depósitos e depois transportados para seu destino final.

A distribuição de produtos é uma das principais atividades das empresas, pois define o sucesso no processo de atendimento aos seus clientes (ENOMOTO; LIMA, 2007). É preciso que planeje as atividades para que ganhe eficiência e confiabilidade na prestação de serviços, e assim venha a satisfazer seus clientes.

Com o mercado altamente competitivo há uma exigência nos níveis de serviços e na busca da satisfação do cliente. Essa melhora na qualidade é traduzida na prática de formas diversas: entrega mais rápida, confiabilidade, existência do tipo de produto na hora da compra e segurança, ressalta os autores (ALVARENGA, NOVAES, 2014).

As etapas de decisões para a logística de distribuição física também incluem modalidades de transportes adotados, quantidade de armazéns e localização. São importantes as definições dessas etapas para que a distribuição dos produtos possa acontecer e seja eficiente.



Para MOURA e BEUREN (2003):

“Sob esta ótica, a gestão da distribuição física de produtos deve contemplar decisões relacionadas não só à movimentação de cargas, mas também à forma como será realizado este transporte (modais de transporte), os meios de estocagem mais adequados ao produto em questão, além do nível de serviço ao cliente, enfocando os valores agregados ao produto que atendam às necessidades do cliente.”

Constatou na afirmação acima que para produto se deslocar para o seu destino final é necessário saber como vai levar o produto e para quem e assim satisfazendo o consumidor final.

Em um estudo feito por Fernandes (2012), onde utiliza o modal de transporte rodoviário definido por uma distribuidora de gênero alimentício sobre processo de armazenagem e distribuição física, e mostra que o critério adotado se dá devido os custos reduzidos e a agregação de valor a carga a empresa transporta refrigerado, congelado e seco em um só caminhão diluindo assim os custos bem como uma maior rapidez na entrega dos produtos.

Outro estudo feito sobre critérios de seleção de transportes de frutas teve o foco na redução dos custos de transportes, e diz que é comum que os exportadores optem pela utilização da via marítima para escoarem seus produtos. Com o objetivo de garantir a qualidade do fruto, novas tecnologias de resfriamento e de embalagens são constantemente desenvolvidas (LOTTI, 2017).

Segundo Ballou (2007, p.43) a administração da distribuição física é tarefa desenvolvida em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O *nível estratégico* se encarrega nas decisões de longo prazo, sua finalidade é definir o sistema de modo geral, ou seja, toda a configuração global do sistema de distribuição. O nível estratégico deve delimitar toda a logística com o menor custo, mas se preocupando com nível de serviço. Nesse nível são considerados aspectos importantes para acontecer à distribuição dos produtos, tal como a quantidade e a localização dos armazéns, os modais de transportes e o sistema de processamento de pedidos.

Enomoto (2005) traz esses aspectos considerados no nível estratégico:

“[...] aspectos que levam em conta o número e a localização de instalações produtivas e de armazenamento, tais como fábricas, armazéns e centrais de distribuição; os canais de distribuição; os meios de transporte e tipos de veículo a serem utilizados; o sistema de processamento de pedidos e faturamento.”

O *nível tático* tem um planejamento de curto prazo e corresponde a aplicação dos recursos disponíveis. Esse nível preocupa-se com a eficiência operacional do sistema de distribuição e na utilização de seus equipamentos, veículos e instalações. O planejamento cauteloso de transportes, fretes e seleção de transportadores, é possível atingir a utilização de modo eficiente.

No *nível operacional* equivale à execução das atividades para garantir a transferência dos produtos para os canais de distribuição ou diretamente para os consumidores no tempo certo. Constitui várias atividades no nível operacional entre elas o recolhimento dos produtos em estoque,



a carga e descarga de veículos, empacotamento dos produtos para o carregamento, emissão de documentos e programação de pedidos.

A distribuição física pode estar interligada com outras áreas tais como o marketing e com a produção. As duas áreas têm a missão em obter a demanda, fazer gerar os bens serviços e atender a demanda. Para Ballou (2007, p.48) Marketing e produção são áreas bem estabelecidas no interior de muitas empresas.

Importância da logística no processo

Utilizaram várias denominações para designar a logística, entre elas: distribuição física, suprimento e distribuição, administração de materiais, operação e logística. “A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final [...]” (BALLOU, 2007, p.24).

“A logística passou a ser vista como: parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento de produtos, serviços e a informações relacionadas, desde o ponto de origem até ponto de consumo, de modo a atender às necessidades dos consumidores, de forma eficiente e eficaz” (SERIO et al., 2007).

Os produtos e serviços devem ser oferecidos conforme as necessidades e desejos do consumidor, com qualidade e eficiência. Com isso Ballou (2007, p.23) define a missão da logística como: “Colocar as mercadorias ou os serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível”. De acordo com o autor a logística agrega valores, sua disposição deve ser vinculada ao “lugar” e o “tempo” que o produto precisa até chegar ao cliente. Para ter produtos e serviços com relevância é preciso se preocupar “quando” e “onde” esses clientes irão consumi-los.

Sistema de distribuição

Um sistema é um conjunto de componentes ou atividades que interagem entre si (ARNOLD, 2006 p.378). Para que o sistema de distribuição ocorra, Novaes (2007) traz cinco componentes importantes:

Instalação fixa está relacionada ao local de armazenamento do produto até ser transportado e entregue ao consumidor;

Estoques de produtos são os produtos acabados que ficam armazenados no estoque;

Veículos equivalem ao movimento e/ou deslocamento da mercadoria.

Informações diversas são todos os dados e referência e localização do cliente para que a operação da logística seja efetuada.

O software é denominado como programações que possam controlar e roteirizar a frota.



Hardware é a parte física, ou seja, todas as ferramentas que irá contribuir para o sistema de distribuição coletas de dados sendo computadores, GPS, scanners.

Canal de distribuição

Um canal de distribuição corresponde a uma ou mais empresas ou indivíduos que participam do fluxo de produtos e/ou serviços desde o produtor até o cliente ou usuário final (ARNOLD, 2006, p.275).

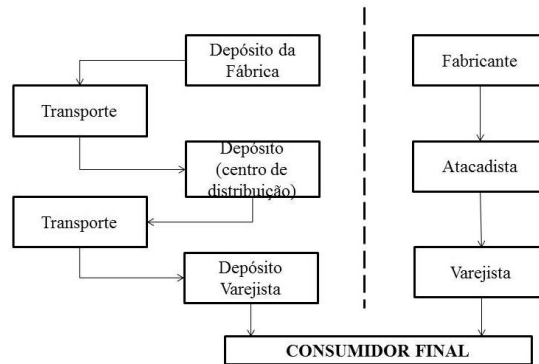
A finalidade do canal de distribuição é satisfazer os usuários finais do mercado. O principal objetivo é fazer com que os clientes utilizem ou consumam o produto ou serviço que está sendo vendido (SILVA et. al., 2016).

O canal de distribuição será de acordo com o objetivo de cada empresa e toda sua estrutura logística e seu produto ou serviço acontece com a finalidade de atender o consumidor final.

De maneira geral, o canal de distribuição de produtos de uma cadeia de abastecimento constitui o local onde se dão os fluxos logísticos (físico e de informações) e as transações comerciais (ENOMOTO, 2005). Em um canal de distribuição existe uma sequência onde os produtos vão ser transferidos podendo ser dentro ou fora da empresa até chegar ao consumidor final.

De acordo com (ROJAS e PEREZ, 2014), realizou-se um estudo sobre canais de distribuição de açúcar mascável em uma associação de produtores em Visconde de Rio Branco, mostra que são realizados por intermediários atacadistas e por pequenos supermercados locais, através da venda direta, onde a qualidade, o preço, a cor, a confiabilidade na entrega e o volume disponível são indicadores para o mercado.

Existe um paralelo entre as atividades escolhidas que fazem parte da distribuição física dos produtos e os canais de distribuição como mostra na Figura 1. As atividades da distribuição física são colocadas em um esquema devido à escolha estratégica competitiva da empresa. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são então definidas a partir da estrutura planejada para canais de distribuição (NOVAES, 2007, p.124). Em um canal de distribuição é selecionada pela organização e não fazem mudanças por envolver mais empresas e acordos comerciais.

Figura 1: Paralelismo entre o canal de distribuição e distribuição física.

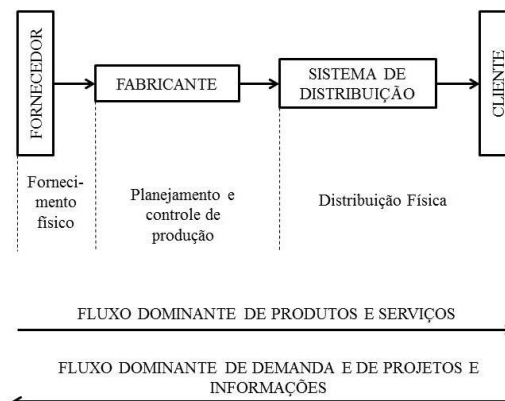
Fonte: Novaes (2007, p.125)

De acordo com Arnold (2007, p.375) “é responsabilidade da área de distribuição, que faz parte de uma administração integrada de matérias ou sistema logístico”. O autor coloca duas funções em que está dividido o transporte de matérias: suprimento físico e distribuição física, porém entre uma função e outra existe o canal de distribuição. Figura 2, ilustra a relação das funções desse sistema.

Suprimento físico é o fornecimento dos produtos que envolvem o transporte e armazenamento.

Distribuição física é o transporte e armazenamento de produtos acabados para o cliente.

Canais de distribuição são pontos em que os produtos passam sendo centro de distribuição, atacado e varejo.

Figura 2: Cadeia de suprimento (sistema de logística).

Fonte: Arnold (2006, p.376)



Nível de serviço

A evolução do mercado e clientela indica uma maior exigência na qualidade dos produtos e serviços prestados para satisfazê-lo, assim procura-se atingir as necessidades do consumidor, buscando um produto com qualidade e de baixo custo.

O nível de serviço segundo Ballou (2007, p.73) tem como definição:

“à qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.”

De acordo com o autor nota-se o nível de serviço está sendo adotado pela as empresas. É preciso identificar os desejos de seus clientes com o objetivo de satisfazê-lo e mesmo assim obter lucro.

Numa definição ampla, colocam o serviço ao cliente como uma medida de quão bem o sistema logístico está desempenhando seu papel de prover utilidade de tempo e lugar para os produtos e serviços (HILSDORF et. al., 2009).

Conceito e surgimento da cooperativa

Uma cooperativa é constituída por associados que são os próprios clientes, beneficiários e organizadores. De acordo com Gimenes e Gimenes (2007):

“O cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social pela cooperação. Essa, etimologicamente, vem do verbo latino cooperari, ou seja, operar juntamente a alguém. Seu significado é trabalhar junto ao objetivo de corrigir o social pelo econômico, utilizando-se de associações que são as sociedades cooperativas.”

Foi em Machister na cidade de Rochdale em meados de 1844 que ocorreu a criação do cooperativismo. No período da Revolução industrial existiu um grande desemprego e redução de salários. Com a atitude se seus operários surgiram à necessidade de se reunirem para comprarem produtos para consumo, assim criando a cooperativa de consumo (SEBRAE, 2012).

“A experiência dos trabalhadores da Inglaterra difundiu-se em outros países, como na França e na Alemanha, principalmente no ramo “crédito”. Mais tarde, o cooperativismo alastrou-se pelo mundo inteiro. No Brasil, as cooperativas são reconhecidas legalmente como uma das formas de organização de empreendimentos coletivos (SEBRAE, 2012).”



No Brasil de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras- OCB (2016) oficialmente o movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. E assim com o passar do tempo surgiram cooperativas nos Estados de Pernambuco, Minas, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Nos anos de 1906 deu surgimento as primeiras cooperativas agropecuárias criadas por agricultores especificamente imigrantes. Para a OCB “Esses “brasileiros de coração” trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a se organizar em cooperativas”.

Importância da cooperativa agropecuária

De acordo com os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2016), existem, no Brasil, 3.997 Cooperativas, mais de 13 milhões de associados e gera mais de 300 mil empregados. No principal seguimento do cooperativismo o setor agropecuário, tem 1.555 cooperativas, 1.016.606 associado e 188.777 empregos diretos. No seguimento agropecuário envolvem os ramos pecuários, extrativistas, produtores agrícolas e pesca.

As cooperativas agropecuárias têm um papel importante na melhoria da distribuição de renda na zona rural, uma vez que podem promover a agregação de valor aos produtos agrícolas e aumentar o poder de barganha do produtor rural em mercados relativamente imperfeitos (GIMENES; GIMENES, 2007).

Além da importância econômica, é relevante frisar a importância social atribuída a essas organizações, que são, em certos municípios e regiões, a única forma de organizar e comercializar a produção dos agricultores (SOUZA; BRAGA, 2007). O cooperativismo não está relacionado apenas na economia, mas também no bem-estar ou qualidade de vida de seus cooperados na participação democrática e autonomia na comercialização da produção.

“Os retornos econômicos originam-se da inserção dos pequenos e médios produtores em mercados concentrados e da agregação de valor à sua produção. Além da importância econômica, é relevante frisar a importância social atribuída a essas organizações, que são, em certos municípios e regiões, a única forma de organizar e comercializar a produção dos agricultores (SOUZA; BRAGA, 2007).”

Há grandes benefícios para um cooperado devido à inclusão no mercado, que possibilita redução custo, maior poder de aquisição de insumos, e traz melhores condições para enfrentar o mercado competitivo, podendo então melhorar sua renda.

A principal vantagem é a organização do trabalho. É possibilitar que indivíduos isolados e, por isso mesmo, com menos condições de enfrentar o mercado, possam aumentar sua competitividade e, com isso, melhorar sua renda ou sua condição de trabalho (SEBRAE, 2012).



Considerações finais

A partir dos estudos apresentados, é possível constatar que os consumidores não desejam apenas que o produto chegue até eles, mas que atendam às exigências como: tempo e lugar certo para a entrega do produto, com nível de serviço satisfatório e com menor custo.

A distribuição física não é apenas a movimentação do produto para seu destino final, é também o planejamento e escolha de transportes, o local por onde vai percorrer quem vai participar do fluxo do produto ou serviço.

Esse estudo mostra a importância das cooperativas agropecuárias no desenvolvimento socioeconômico, junto a isso a utilização da distribuição física nesse ramo, mostra o quanto é possível potencializar sua participação no mercado interno e externo, desde que seja realizado com eficiência todo o processo que envolve a movimentação de produtos.

Sugere o desenvolvimento de pesquisas futuras nessa linha, buscando um estudo mais efetivo sobre novas tecnologias aplicadas a distribuição de produtos; levantamento real de como se dá a distribuição desses produtos e suas formas de movimentação e o nível de serviço aplicado para atender o consumidor final.

Referências

ALMEIDA, Márcio Vieira; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Revista de Administração**. São Paulo, v.49, 2014.

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão Naclério. **Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física**. São Paulo: Ed. Blucher, 2014.

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

BRAGA, Marcelo José. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 14, 2007.

CARVALHO, Flávio Leonel; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v.10, 2008.



ENOMOTO, Leandro Minoru; LIMA, Renato da Silva. Análise da distribuição física e roteirização em um atacadista. **Revista Produção**. v. 17, 2007.

ENOMOTO, Leandro Minoru. **Análise de Distribuição física e roteirização em um atacadista do sul de minas gerais**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Itajubá, 2005.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. **Desafios para a gestão financeira das cooperativas agropecuárias brasileiras**. Análise, Porto Alegre, v.19, 2008.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. **Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade**. **Redes**. Santa Cruz do Sul, v.12, 2007.

HILSDORF, Wilson de Castro. Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 16, 2009.

LOTTI, Raoni Luis Olmos. **CrITÉrios de seleção de aeroportos para o transporte de frutas: Evidências a partir da exportação de manga**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Goiás, 2017.

MOURA, Verônica de Miglio; BEUREN, Ilse Maria. **“O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos”**. Revista Contabilidade & Finanças- USP. São Paulo, V.2, n. 31, 2003.

NOVAES, Antonio Galvão Naclério. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. São Paulo: Ed Campus Elsevier, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br>>. Acesso em: 20 Dez 2016.

ROJAS Elvira Durán; PEREZ, Ronaldo. Canais de distribuição de açúcar mascavo numa associação de produtores. **Revista Brasileira de Marketing**, 13: 17-30, 2014.

SAES, Maria Sylvia Macchione. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: SANTOS, Alysson Vinícius Neves; FELIX, Leonardo Bonato; VIEIRA, José Geraldo Vidal. Estudo da logística de distribuição física de um laticínio utilizando lógica fuzzy. **Produção**. Viçosa, MG, v. 22, 2012.

SERIO, Luiz Carlos Di; SAMPAIO, Mauro; PEREIRA, Susana Carla Farias. A evolução dos conceitos de logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 4, 2007.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Cooperativa série empreendimentos coletivos**. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>> Acesso em: 21 Dez. 2016.

SILVA, Vivian Lara dos Santos; SOUZA, Roberta de Castro; SILVA, Anne Aparecida Porto. Um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Production**. Pirassununga, SP, v. 26, 2016.

SOUZA, Uemerson Rodrigues de; BRAGA, Marcelo José. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, jan.-abr. 2007.