



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



**DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E
LOGÍSTICA DA EMPRESA**

BENTO, Letícia Barreto¹
GONÇALVES, Bárbara¹
OLIVEIRA, Diênifer¹
SPENST, Fernanda Wall¹
OLIVEIRA, Luciane Rosa De²
MARQUES, Tiago Rolim²
SAGGIONO, Dirnei Kaupp²

RESUMO: O presente estudo apresenta como tema a estrutura de um processo produtivo de uma propriedade de produção leiteira. A propriedade está localizada no interior do município de Aceguá-RS, tendo como o foco a administração da produção. O objetivo geral foi desenvolver um modelo de estrutura de um processo que permita auxiliar na gestão produtiva do leite em uma propriedade rural de pequeno porte na região de Aceguá. O presente artigo com o tema: Diagnóstico da capacidade de produção e logística de uma empresa é classificado. Durante a investigação constatou-se que a propriedade na qual o estudo foi realizado não possuía uma estrutura formal de planejamento e controle da produção o que pode levar ao não atendimento da demanda em determinadas épocas do ano. Em relação ao mapeamento do processo produtivo do leite, foi elaborado um fluxograma da produção do leite realizada na propriedade, identificando o trajeto que é realizado. Dessa forma foi possível mapear o processo, mostrando o tipo de atividade, transporte, armazenagem, distância e tempo de uma atividade para a outra.

Palavras-chave: Produção, Logística, Armazenagem, Leite.

ABSTRACT: The present study presents as its theme the structure of a productive process of a dairy farm. The property is located in the interior of the municipality of Aceguá-RS, focusing on production management. The general objective was to develop a structure model of a process that allows to assist in the productive management of milk in a small rural property in the Aceguá region. classified. During the investigation, it was found that the property on which the study was carried out did not have a formal structure for planning and controlling production, which could lead to demand not being met at certain times of the year. Regarding the mapping of the milk production process, a flowchart of milk production carried out on the property was drawn up, identifying the path that is carried out. In this way, it was possible to map the process, showing the type of activity, transport, storage, distance and time from one activity to another.

[1] Discentes do Curso Ciências Contábeis, Nível 5 2023/1 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

[2] Docentes do Curso Ciências Contábeis, Nível 5 2023/1 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

*E-mail para contato: fernandaspenst@hotmail.com



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



Keywords: Production, Logistics, Storage, Milk.

1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O agronegócio brasileiro tem crescido bastante juntamente com as taxas cada vez mais elevadas, este modelo econômico da agropecuária vem suprindo cada vez mais o mercado nacional e contribuindo continuamente para as exportações, com os destaques das carnes e soja. A história mostra que o dinamismo do setor do mercado está cada vez mais limitado.

O leite é um dos produtos que não teve a inserção adequada para a produção, ficando com o potencial mais elevado ainda para o consumo dos brasileiros. Assim os crescimentos na oferta implicariam muitas quedas nos preços, porque o Brasil não se torna um grande exportador de lácteos, gerando renda para pequenos produtores.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar se a empresa estudada necessita de um planejamento e controle de produção, planejamento logístico e planejamento de custos, para que melhore sua produção tanto quanto reduza seus gastos, melhorar o desempenho destes recursos para melhor desenvolvimento na eficiência e produção, agregando maiores valores do bem ou serviço produzido.

Referente a pesquisa teve como o foco principal o conhecimento mais aprofundado na produção do leite, sendo assim sugerindo a criação das planilhas, feitas no Google Docs, a partir das informações fornecidas pelos proprietários da propriedade, estas que foram a quantidade de leite produzida, a logística feita do insumo até a venda para a cooperativa, os custos e as despesas para a produção do leite bem como a manutenção do negócio, de cunho familiar. Dessa forma, é necessário manter a produção leiteira organizada de acordo com a demanda para se evitar desperdícios de produção e gastos exagerados nos custos, sejam eles fixos ou variáveis.

2.1 Plano mestre de produção



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



Dá-se o nome de Plano de Produção ou Plano Mestre de Produção (PMP) ao documento que informa quais itens serão produzidos em um determinado período e as quantidades de cada item. Esse período geralmente dura algumas semanas, às vezes até 6 meses ou até um ano. (MOREIRA, 2008, p.361). O Plano mestre de produção (MPS) geralmente é definido em especificações de produto ou serviço, em vez de moeda. Mostra quantos produtos ou serviços estão planejados para cada período com base nos recursos autorizados no plano agregado. (REID; SANDER, 2005 p. 289)

É estabelecido como um suporte inserido em um sistema produtivo com a finalidade de planejar e controlar os recursos para gerar os produtos ou serviços que uma organização fornece aos clientes. Acrescente-se que este suporte deve garantir que os processos sejam executados de forma eficaz e eficiente, atendendo assim aos requisitos do cliente. (TUBINO, 2009; SLAK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2008; MARTINS E LAUGENI, 2005). Segundo Correa e Correa (2006), o plano mestre de produção coordena a demanda com os recursos internos da empresa para o planejamento da produção. Já a demanda pode ser entendida como procura, não necessariamente como consumo, devido à possibilidade de se almejar algo e não consumi-lo necessariamente, por motivos diversos (ROCHA, et.al,2015). Também é interpretada como um anseio ou necessidade respaldado pela intenção de realizar uma compra, que ocorre apenas se o comprador tiver uma necessidade ou anseio e forem mantidas as condições econômicas para satisfazer sua necessidade ou intenção.

2.1 Planejamento e controle de produção

Planejar é entender como a situação atual em conjunto com a visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos a longo e médio prazo. (Corrêa e Corrêa, 2006, p. 486). Entendemos que a atividade de Planejamento e Controle envolve uma série de decisões com o objetivo de definir o que, quanto e quando produzir, comprar e entregar, além de quem é/ou onde é/ou como produzir. (FERNANDES; GODINHO FILHO, 2010, p. 8). Chiavenato (2014, p 138) conceitua o PCD como uma ferramenta que planeja e programa a produção e a operações da empresa.

Para Bonney 2000, as funções do planejamento e controle da produção são projetadas para planejar e controlar a produção para que uma empresa possa atender aos requisitos de



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



produção da maneira mais eficiente possível. Tubino (1997) ressalta que o PCP é responsável por coordenar e aplicar os recursos de produção para melhor atender os planos desenvolvidos nos níveis estratégico, tático e operacional com o objetivo de reduzir custos e otimizar o tempo.

Motta (1987) O PCP se propõe a ter uma função administrativa reconhecida, destinada a desenvolver planos para dirigir a produção e servir como direção de seu controle. Slak (1997) enfatiza a importância de programar e controlar a produção, incluindo principalmente a coordenação de suprimentos e pedidos de produtos e serviços . Segundo (PIRES 1999), o sistema PCP fornece o suporte necessário para a tomada de decisões estratégicas de forma simples, eficaz e inteligente.

2.1.1 Planejamento logístico

O planejamento logístico define de qual forma determinada empresa distribuirá seus produtos aos clientes, devem ser considerados alguns processos como a armazenagem, o transporte e a distribuição. Deve ser feita uma pesquisa para descobrir o menor preço, o caminho mais curto, a maior segurança e a maior qualidade.

Conforme Russo (2013,p. 196): a parte da logística responsáveis pela administração dos materiais é a distribuição, por todo o processo, desde a saída do produto na linha de produção até a entrega do produto no destino final.

2.1.2 Planejamento de custos

O planejamento de custos emerge da necessidade dos gestores para obter informações economicamente e financeiramente, que possam obter seus processos decisórios. (MARTINS, 2010). O planejamento de custos possui diversos objetivos distintos, orientados por diversos níveis gerenciais, tais como para a obtenção de custos e produtos, bens ou serviços. A formação de resultados para facilitar a leitura da lucratividade e sobre a criação de programas e reduções de custos, como a avaliação de desempenho (VASCONCELOS et al., 2013).



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



Nas perspectivas gerenciais, a contabilidade visa o fornecimento de informações que possam proporcionar os gestores para a tal tomada de decisão racional conforme (BARRETO; MACEDO; ALVES, 2013; CARDOSO; RICCIO; LOPES, 2008; FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007). Nas atividades rurais, a contabilidade de custos pode ser caracterizada como um centro de processamento de informações, permitindo que os gestores rurais possam acessar de forma sucinta o planejamento, as avaliações e os controles das atividades desenvolvidas na sua propriedade.

A partir das análises de custos de produção, podemos perceber a avaliação de viabilidade de realização dos investimentos, como da análise de rentabilidade de culturas ou criações existentes na propriedade. Além das análises produtivas que podem proporcionar melhores resultados, considerando cada característica.

A demonstração de resultados tem como propósito central trazer de forma vertical e resumida, o resultado apurado pela cooperativa leiteira. Não distante desta realidade, a atividade leiteira pela gestão de custos pode proporcionar aos gestores a avaliação de quais estruturas produtivas podem proporcionar uma melhor produtividade e um maior retorno, considerando-se as características individuais de cada propriedade (HOFER; SOUZA; ROBLES JÚNIOR, 2007).

Neste contexto, considerando que a atividade leiteira pode ser desenvolvida a partir de diferentes estruturas produtivas (HASKELL et al., 2006), sendo as principais o sistema de manejo tradicional e o sistema freestall, torna-se oportuno investigar, a partir de um caso prático, qual destes sistemas oportuniza efetivamente um melhor resultado econômico para as propriedades, motivação pela qual se realiza este estudo.

2.2 Metodologia

O presente artigo com o tema: Diagnóstico da capacidade de produção e logística de uma empresa é classificado como uma pesquisa aplicada. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa visa gerar conhecimentos aplicáveis na prática à solução de problemas específicos.

Quanto às características do objetivo, é exploratório, porque tenta entender, analisar o problema e estabelecer suposições. De acordo com Gonçalves (2014), a pesquisa de exploração visa fornecer objetos e informações de pesquisa relevantes por meio de métodos, informações técnicas e hipóteses.

No que diz respeito ao método, a pesquisa é classificada como qualitativa, porque nem toda análise pode ser convertida em números (Miguel, 2012). Quantitativo pois foi

analisada a aplicação de dados e métodos de previsão de demanda e a definição da quantidade a ser produzida.

Os dados foram coletados entre abril e junho. Para tanto, foram elaborados questionários semi estruturados com os proprietários. Para análise dos dados foram aplicados o Google Documentos, todas as planilhas apresentadas foram desenvolvidas no Google Drive Planilhas, bem como as tabelas e quadros.

2.3 Caracterização da propriedade rural

colocar fotos e falar mais da propriedade





2.3 Mapeamento do processo produtivo do leite

Mapear um processo requer um levantamento de como ele se relaciona com outras atividades e busca explorar como ocorre o fluxo de materiais nas tarefas predominantes que ocorrem durante o processo mostrando informações mais claras e precisas sobre o que está acontecendo. Foi analisado o tempo de execução, distância percorrida, entre outros, desse modo o fluxograma visa mostrar por meio de símbolos o passo a passo do processo realizado na propriedade, facilitando a análise e interpretação de cada etapa.

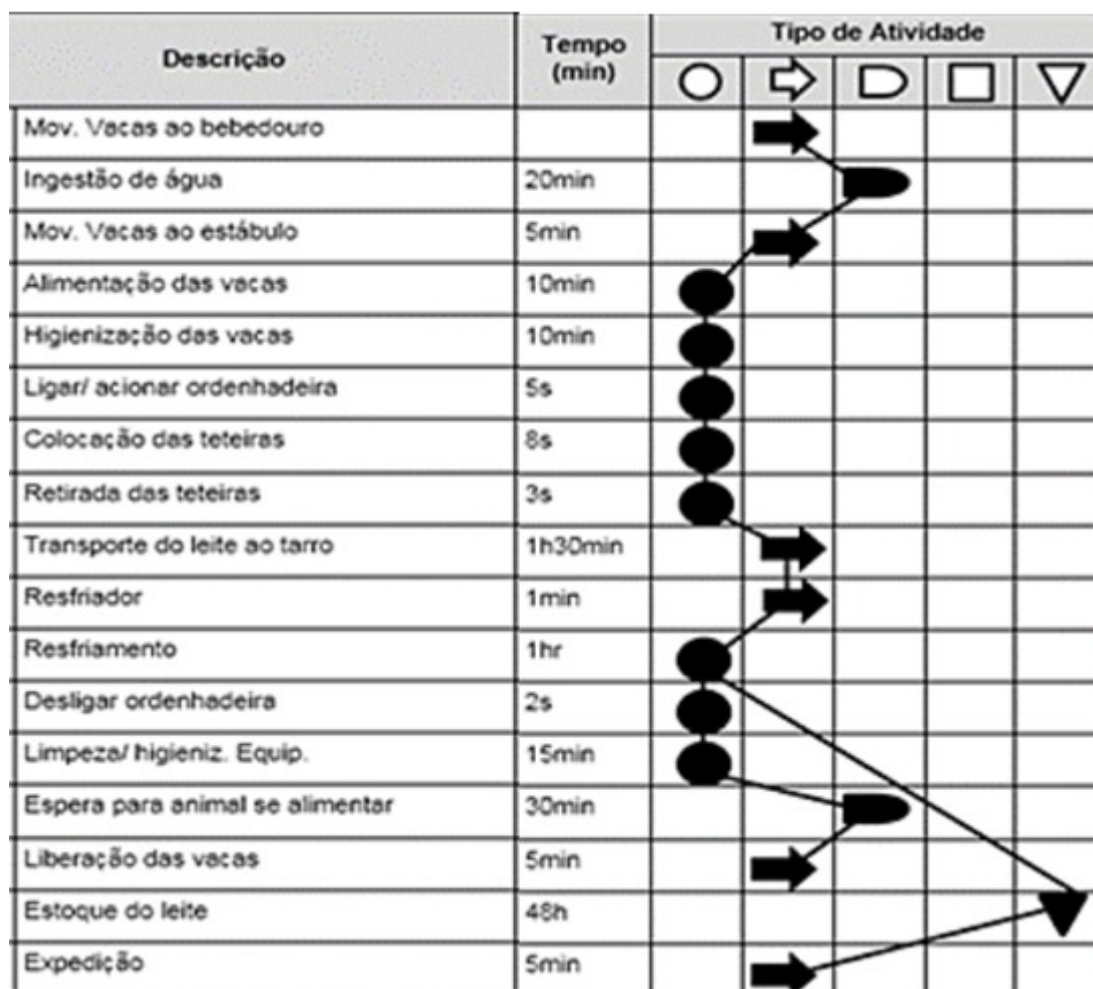
Abaixo, a identificação dos símbolos com seus respectivos significados, de acordo com Correia, Leal e Almeida (2002) e, a seguir, o mapeamento do processo produtivo do leite.

Quadro 01 - Símbolos de um fluxograma de processos

Símbolo	Atividade
	Operação, tarefa ou atividade de um trabalho
	Movimento de materiais, informações ou pessoas de um lugar para o outro
	Inspeção, verificação ou exame de materiais, informações ou pessoas
	Espera ou pausa do processo
	Estoque de materiais, arquivos ou fila de espera

Fonte: Adaptado de CORREIA; LEAL; ALMEIDA (2002).

Quadro 02 - Fluxograma do processo produtivo do leite da propriedade rural



De acordo com o quadro 01, foi montado um fluxograma com o processo produtivo do leite dividido em etapas. Na etapa um, durante a primeira ordenha as vacas recebem, silo e ração, esse processo é feito também na segunda ordenha. Na segunda etapa as vacas são levadas para o campo, onde comem pastagem durante três horas. Na terceira etapa as vacas são recolhidas do campo para beber água e produzir mais leite, logo após se tem um descanso para se dar sequência a quarta etapa, esta que consiste em resfriar o leite recolhido da ordenha que é colocado em um resfriador próprio para que chegue a temperatura correta até ser recolhido pelo transporte logo após é feita a higienização da praça de alimentação e é realizada a colocação de mais silagem de trator com um vagão e concha, sendo despejada na praça de alimentação para a próxima refeição dos animais. Na quarta etapa é realizada a segunda ordenha do dia, onde são feitas a higienização dos animais antes e após a ordenha, assim como todo o maquinário que é usado, em seguida na quinta etapa é realizado novamente o resfriamento do leite. Dependendo da estação do ano o processo muda, no inverno se tem um descanso e no verão os animais ficam uma hora na pastagem. Na sexta e

última etapa o leite é coletado pelo transporte da cooperativa e é levado até a unidade de beneficiamento, onde mais tarde é transportado para a indústria onde serão produzidos diversos produtos, estes que são comercializados.

2.3 Levantamento dos custos do processo produtivo do leite

Segundo Souza e Clemente (2007), existem dois tipos de classificação dos volumes de produção para o período de referência: custos fixos e custos variáveis. Para examinar custos fixos ou variáveis, é fundamental analisar para um nível de produção de acordo com o seu volume, com mudança de volume, exportar custo variável, ao invés disso ficará fixo (PEREZ; OLIVEIRA; Costa Rica, 2006).

Santos, Marion e Segatti (2009, p. 33) explicam que os custos fixos são propriedade de ativos e capacidade de produção ou prontidão nesse sentido, eles não variam em função da produção. Ex: Depreciação de instalações, benfeitorias e máquinas agrícolas, seguro patrimonial. Por outro lado, os custos variáveis variam de acordo com a quantidade de área de produção ou cultivo. Por exemplo: sementes, rações, fertilizantes, etc.

Portanto, através de informações fornecidas pelos proprietários os custos foram classificados em custo fixo e custo variável. As depreciações também foram levadas em conta, pois quando está diretamente relacionada à produção da empresa, é considerada como custo.

Quadro 03 - Custos da propriedade e sua classificação

Fator	Custos	
	Fixo	Variável
Waiss		X
Energia		X
Funrural/Senar/Fundes	X	
Montagem do galpão	X	

Gasolina		X
Silagem		X
Ração		X

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Foram identificados, como custos fixos, os empréstimos e financiamentos feitos, já que possuem parcelas combinadas de acordo com o crédito e durante o mês que é pago não são alteradas. Os custos variáveis variam de acordo com a produção, ou seja se aumentar o número de vacas, haverá um aumento de litros de leite, bem como também se houver algum animal doente, ou com alguma medicação feita acarretará na diminuição de litros de leite. A energia também aumenta conforme o aumento da produção de leite, pois o tempo de ordenha será maior, considerando também épocas em que o quilowatt hora será mais caro. Já na alimentação, de um mês para o outro poderá haver alteração no preço e a mudança na estação do ano também influencia.

3 Sistema de controle de produção

Tendo a estrutura do produto se visualiza todo o processo e seus respectivos componentes. No caso do leite, sua estrutura está diretamente relacionada ao processo de ordenha, uma vez que este é produzido por vacas leiteiras, então foi considerado o estudo do processo produtivo do leite. Permite cadastrar todas as etapas do planejamento e mostra a forma as sucessivas operações se combinam, foi elaborado em uma planilha onde é possível verificar os registros que se referem a cada etapa do processo produtivo leite, tendo o controle a cada mês da quantidade e valor de cada custo junto com os litros de leite produzidos.

		ANO												
Descrição	Registro	janeiro	dezembro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Total ao ano
Energia elétrica	Valor e Quantidade													
Silagem	Valor e Quantidade													
Ração	Valor e Quantidade													
Sal mineral	Valor e Quantidade													
Empréstimo/ Financiamentos	Valor e Quantidade													
Medicamentos	Valor e Quantidade													
Combustível	Valor e Quantidade													
R\$/ Litro														
LITROS DE LEITE														

Quadro - Planilha apresenta dados de desempenho do mês/ano da estrutura do processo do leite.

Concluimos com esta tabela, referente a produção do leite, para manter controle de todos os gastos na produção. Desse modo se tem uma maior visualização, clara, objetiva e de fácil entendimento do que se produz, do que se ganha com a venda do leite e os custos da propriedade, assim é possível se ter o controle mensal bem como também anualmente. Essa visualização auxilia o produtor para possíveis tomadas de decisões, como por exemplo ao analisar os seus custos tem a base se seus gastos e seus ganhos, podendo fazer planejamentos de empréstimos e financiamentos para subsidiar melhorias na propriedade.

4 Resultado e Discussão

Para a realização do presente trabalho foi usado como base a produção do ano de 2021 de uma pequena propriedade localizada em Aceguá. Em entrevista nos foi informado de que os produtores estão associados a cooperativa Camal que tem parceria com a CCGL, que compra o leite deles, para que o produto possa ser vendido deve seguir algumas regras como deve estar resfriado na temperatura correta, ou seja, abaixo de 4 graus e o leite deve seguir a qualidade que está determinada nas normas. O leite é recolhido por terceiros, em um caminhão próprio para isso, levado até a unidade de recolhimento na Camal, Colônia Nova, onde os caminhões da CCGL, vem recolher o leite e ele é levado até a unidade de beneficiamento em Cruz Alta. Uma vez por mês, geralmente dia 15 de cada mês, os produtores recebem o dinheiro do leite vendido. Durante a investigação constatou-se que a propriedade na qual o estudo foi realizado não possuía uma estrutura formal de planejamento

e controle da produção o que pode levar ao não atendimento da demanda em determinadas épocas do ano.

Conforme informações passadas pelos produtores, no ano de 2021 foram produzidos 236.569 litros, conforme tabela 1.1, que foram vendidos, pois além disso uma parte do leite fica na propriedade para alimentar os terneiro e também para consumo próprio, o que dá uma média de 19.714 litros por mês e um desvio de 1.808 litros e assim chegamos a um estoque de segurança de 23.735 litros.

Plano Mestre de Produção de Leite - 2021

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Demanda Total	21247	19518	18217	21508	19612	18043
Estoque Inicial	0	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33
Produção	44982,33	19518	18217	21508	19612	18043
Estoque de Segurança	23735	23735	23735	23735	23735	23735
Estoque Final	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33

	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Demanda Total	16336	17464	20463	20432	21591	21956
Estoque Inicial	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33
Produção	16336	17464	20463	20432	21591	21956
Estoque de Segurança	23735	23735	23735	23735	23735	23735
Estoque Final	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33	23735,33

tabela 1.1 - Plano mestre de produção de leite de 2021.

Média	Desv. Padrão	Est. de Seg.
19714	1808	23735



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



Levando em consideração que o leite é um produto perecível não é possível manter um estoque, então, como foi dito em entrevista, o objetivo dos produtores é produzir entre 26 e 30 litros por vaca e para isso tentam manter sempre um organização com as vacas, como por exemplo a vaca que dá cria hoje, daqui a dois meses é colocar para inseminar, que normalmente é feita de forma natural, ou seja, pelo touro, mas as vezes é feita por inseminação artificial também, e assim a vaca dá leite por mais ou menos um ano. A vaca é secada com 7 meses de prenhez, ou seja, não é mais tirado leite dela, para que ela possa descansar por dois meses e então dar cria novamente e entrar em lactação de novo. Esse processo é feito durante o ano todo para que em cada mês tenha um padrão e assim manter sempre a mesma quantidade de leite e todos os anos as vacas mais velhas ou com problemas de saúde são vendidas para que novilhas novas possam entrar na lactação e assim manter a capacidade de leite e a qualidade do leite, outro ponto importante é a alimentação e os fenômenos naturais que também interferem na rotina dos animais e consequentemente na qualidade do leite, devido a seca dos últimos meses as vacas diminuíram a sua média para 22 litros por vaca. Os produtores procuram manter uma média entre 28 e 30 vacas na lactação, mas com a seca o número teve que ser diminuído para que a comida fosse suficiente.

5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi desenvolver um modelo de processo que permitisse a uma pequena propriedade rural na região de Aceguá/ RS, manter a gestão produtiva do leite. Assim foram propostos três objetivos específicos, todos alcançados.

Em relação ao mapeamento do processo produtivo do leite, foi elaborado um fluxograma da produção do leite realizada na propriedade, identificando o trajeto que é realizado. Dessa forma foi possível mapear o processo, mostrando o tipo de atividade, transporte, armazenagem, distância e tempo de uma atividade para a outra.

Acerca da classificação dos custos no processo produtivo do leite, já que a propriedade conta apenas com este método de produção, este então é considerado como direto. Quanto à constatação dos custos fixos e variáveis foram analisados tudo que é utilizado na linha de produção. A depreciação foi identificada no processo, sendo classificada



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



como um custo variável. Os demais, água, silagem, ração, medicamentos entre outros, foram considerados custos variáveis, porque variam de acordo com a produção. Para que se tenha o maior controle dos custos e da produção de leite sugerimos que os produtores implementem a planilha com o desempenho do mês/ano da estrutura do processo do leite bem como também o fluxograma elaborado com o processo produtivo do leite para facilitar futuramente o recrutamento e adaptação de funcionários, já que este apresenta todo o processo e como deve ser feito. Em relação a limitações, não se teve, já que os proprietários colaboraram com a pesquisa, fornecendo planilhas próprias para a análise, respondendo sempre as perguntas que foram feitas ao longo deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BARRETO, P. S.; MACEDO, M. A. S.; ALVES, F. J. S. Tomada de decisão e teoria dos prospectos em ambiente contábil: uma análise com foco no efeito framing. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Senhor do Bom Fim, v. 3, n. 2, p. 61-79, maio/ago. 2013.

BONNEY, M. Reflections on production planning and control (PPC). Gestão & Produção. São Carlos: DEP-UFSCar, v. 7, n. 3, p. 181-207, dezembro de 2000.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de Produção e Operações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. MAPEAMENTO DE PROCESSO: UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DE PROCESSO DE NEGÓCIO. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá, 22., 2002, CuritibaPR. Anais Eletrônicos...Curitiba-PR: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2002. Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2019.



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 18, n. 44, p. 9-22, 2007.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 2.ed. Avercamp, 2014.

HASKELL, M. J. et al. Housing system, milk production, and zero-grazing effects on lameness and leg injury in dairy cows. Journal of Dairy Science, Champaign, v. 89, n. 11, p. 4259-4266, 2006.

HOFER, E.; SOUZA, J. A.; ROBLES JÚNIOR, A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados. Custos e @gronegócio On Line, Recife, v. 3, p. 2-17, 2007. Edição especial.

MACHLINE, Claude. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NO

BRASIL. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p.

91-101, mai./jun. 1994. Disponível em:<

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a08v34n3.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da produção. 2. ed., rev. aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

REID, D.; SANDERS, N. Gestão de Operações. Rio de Janeiro: LTC, 2005

ROCHA, A. et al. Administração Empresarial: 1º Edição, Curitiba: Intersaberes, 2015

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da produção e operações. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



PEREZ JÚNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. Gestão Estratégica de Custos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PRODANOV, C. C; DE FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

SANTOS, G; MARION, J; SEGATTI, S. Administração de Custos na Agropecuária. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. O que é uma cooperativa e quais são os seus ramos?. Serviço Brasileiro de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Nacional, set. 2017. Disponível em: <goo.gl/rY9CcE>. Acesso em: 10 janeiro 2017.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. Administração da produção, v. 2,

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas, exercícios resolvidos e propostos com utilização do EXCEL. São Paulo: Atlas, 2007.

TUBINO. Planejamento e controle da produção: teoria e prática. Editora Atlas S.A., 2009