



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA  
**NOGUEIRA MÁQUINAS AGRÍCOLAS LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**  
**INDÚSTRIAS NB MÁQUINAS**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup> RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

MARESSA L DA SILVA, RA 1012019100347

PATRÍCIA A SILVÉRIO, RA 1012019100390

TALIANE R N MARTIN, RA 1012021100238

VITÓRIA M DE LIMA, RA 1012021100126

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>3. PROJETO INTEGRADO</b>                                 | <b>5</b>  |
| 3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS | 5         |
| 3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA                               | 6         |
| 3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA       | 10        |
| 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS                            | 12        |
| 3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS                                    | 14        |
| 3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS                                  | 15        |
| <b>4. CONCLUSÃO</b>   | <b>16</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>17</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>20</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

Neste projeto integrado vamos trabalhar sobre a importância da logística e da cadeia de valor em uma empresa, como elas contribuem em vantagem de mercado e no sucesso da organização.

A logística, como é citada no site Maxton logística é: “a área da gestão de uma empresa, cujas atividades são voltadas para planejar o armazenamento, a circulação (terrestre, marítima e aérea) e a distribuição de produtos até o cliente final”.

Compreendemos então que a logística tem como seu principal objetivo criar mecanismos para que o produto produzido seja entregue ao seu destino final com maior agilidade possível, com os melhores custos.

A logística se tornou muito importante depois da Revolução Industrial onde se desenvolveu o capitalismo global, pois com a Revolução houve uma elevação significativa nas quantidades de produtos produzidos e consumidos, causando o aumento do comércio mundial.

Sobre a cadeia de Valores, ela foi criada por Michael Porter, como é descrita no site Voitto ela: “abrange todos os processos de uma organização desde a extração de matéria-prima até a distribuição do produto, se diferenciando da cadeia produtiva pelo conceito de valor atribuído por cada etapa.”.

Com isso fica evidente em cada etapa o que a empresa faz para que gere valor para seus clientes, com isso a organização ganha vantagens na competição com outras organizações gerando crescimento econômico.

A empresa escolhida para nosso projeto é a Nogueira Máquinas Agrícolas, fundada em 1957 na cidade de Itapira, estado de São Paulo, e hoje é considerada uma das maiores empresas de máquinas e implementos agrícolas, tornou-se referência no Brasil, além de ser conhecida por toda América, África e Oriente Médio.

Apresentamos com muito orgulho nosso projeto integrado!

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Nogueira Máquinas Agrícolas, sob CNPJ 46.127.635/0002-36, foi fundada em 1957 na cidade de Itapira, interior do estado de São Paulo e mudou-se para a cidade de São João da Boa Vista - SP a pouco mais de dez anos, pensando em estratégias para aprimorar o negócio. Em 2013 a empresa se fundiu com a JF Máquinas, formando assim, um dos maiores grupos de implementos forrageiros.

A Nogueira Máquinas Agrícolas, é uma empresa bem sólida e reconhecida no mercado que atua, se tornando referência nas máquinas que produzem, atendendo diversas funções dentro do campo, são elas: A Divisão Pecuária Estacionária, Colhedoras & Plataformas, Armazenamento, Fenação, Misturadores & Tratadores e a Agrícola, como uma qualidade reconhecida mundialmente.

Pode-se considerar também que existe um crescimento considerável na agricultura, o que conseqüentemente faz com que exista maior necessidade de máquinas agrícolas, de acordo com a Abimaq - Associação Brasileira da Indústria de máquinas e implementos, em 2020 houve um aumento de 6,2% nas vendas de máquinas agrícolas em relação ao mesmo período ( Janeiro - Junho) de 2019, somando uma receita de aproximadamente 7,7 bilhões/ ano, esse quadro continua se mostrando favorável em 2021, já que os produtores brasileiros estão batendo recordes das exportações de grãos, o que faz com que esse segmento seja cada vez mais atrativo para novos investidores.

Para aproveitar as oportunidades que o mercado trás é muito importante ter um planejamento bem feito sobre a logística e Supply Chain das empresas, respeitando a qualidade e o relacionamento com o cliente, coisas que são essenciais para a Nogueira.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

O conceito de cadeia de valor foi criado pelo professor Michael Porter em 1985, com o intuito de criar um fluxograma de atividades internas e externas que agregam valor a um determinado produto dentro de uma empresa. As atividades são divididas em primárias que são relacionadas diretamente ao produto e de apoio que dão suporte para que tais atividades funcionem da melhor forma possível.

Na Nogueira Máquinas Agrícolas esse processo é integrado através do sistema TOTvs, um ERP (Planejamento de Recursos Empresariais) que proporciona a comunicação de todas as informações da empresa tanto da parte administrativa como também na produção, desde a inclusão do pedido até o final da operação, permitindo que todas as etapas funcionem de maneira rápida e eficiente, o que ajuda identificar possíveis problemas, como por exemplo atrasos na produção de determinado implemento, e assim antecipar as ações reparativas ou preventivas.

A matéria- prima vai para a produção, onde é transformada do insumo e encaminhada para o setor responsável pela qualidade, que garante que a mercadoria estará em perfeito estado para ser encaminhada para a expedição que é encarregada de embalar, organizar e separar a mercadoria para atender aos pedidos, bem como escolher o melhor modal de transporte e qual transportadora é melhor para a região a ser atendida, visando sempre satisfazer as necessidades dos clientes, que podem ser vendas nacionais, internacionais ou cliente final.

Para medir a performance dos pedidos atendidos, é usado o procedimento de OTIF ( on time, in full) que mede a quantidade entregue de pedidos dentro do prazo

estabelecido no mês em perfeito estado, além do índice de avarias, que ajuda a medir a qualidade de serviço das transportadoras.

A política da empresa é sempre atender de maneira mais ágil e eficiente seus clientes, então é essencial que os prazos dos pedidos sejam atendidos e a qualidade da mercadoria seja sempre satisfatória, entretanto quando as expectativas dos clientes não são atendidas existe uma equipe de pós-venda, especializada, que proporciona atendimento rápido, com técnicos profissionais espalhados pela região do Brasil, que atendem em eventuais manutenções nas máquinas, além de agilizar o processo de troca e garantia.

A maior vantagem competitiva da empresa pode ser identificada como (qualidade x serviço) uma vez que as máquinas são referência no mercado agrícola e atendem diversas funções dentro do campo e o serviço prestado sempre busca atender o cliente da melhor forma possível, com um sistema integrado que consegue manter uma comunicação clara em relação aos prazos de entrega estabelecidos, além de um ótimo relacionamento com as transportadoras que permitem o rastreamento em tempo real da mercadoria.

Outra inovação que a empresa está adotando é o sistema de vendas *e-commerce* voltado para as vendas nacionais de peças, existe uma equipe de vendedores voltados apenas para o atendimento desses clientes e o critério para escolher a transportadora é o tempo de entrega estimado.

### **3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

Atualmente as empresas necessitam buscar estratégias para desenvolver diferenciais competitivos para destacar-se em meio às outras organizações e crescer no mercado. Uma boa interação entre a produção e a logística é um grande passo a ser compreendido, permitindo identificar qual seria a melhor estratégia a ser adotada por

cada empresa e conseqüentemente permitindo a mesma a alcançar seus objetivos de custos e níveis de serviços.

Existem diversos motivadores que as empresas almejam para garantir uma interação de sucesso no âmbito da cadeia de suprimentos, como: a) pressão para reduzir os níveis de estoque, em função dos elevados custos de oportunidades de manter estoque; b) pressão para agilizar o atendimento ao cliente reduzindo o prazo de entrega e aumentando a disponibilidade tendo em vista a crescente exigência dos clientes nos últimos anos; c) pressão para customizar em massa, ou seja, oferecer para uma grande variedade de clientes produtos desenhados exclusivamente para atender suas necessidades específicas, ainda como reflexo das crescentes exigências nos últimos anos. (WANKE, 2001)

Para Wanke, a estratégia de posicionamento logístico é composto de cinco categorias :

- **Fluxo de produtos:** busca a melhoria na redução de tempo na produção, nos custos e conseqüentemente ganhar competitividade. O fluxo de produtos deve ser definido entre fluxo de produtos empurrados (mais próximo ao fornecedor inicial) ou puxados (mais próximo do cliente final), é a decisão mais importante para a empresa, pois afetará todas as demais estratégias de produção e distribuição. Duas grandes variáveis podem afetar diretamente o fluxo de produtos, a primeira é a visibilidade da demanda que consiste na capacidade da empresa de obter informações em tempo real sobre sua demanda efetiva; A outra demanda se trata do tempo de respostas da empresa, consiste em saber a capacidade a ser produzida de um determinado produto para reabastecer seu cliente de acordo com a demanda por parte do cliente.
- **Política de produção:** é onde a organização deve definir se a sua forma de produção será contra pedido ou para estoque. A produção contra pedido significa postergar ao máximo no tempo, a compra e a transformação de insumos em produtos acabados, sendo feito quando o cliente finaliza o pedido.



A produção por estoque diz respeito a comprar e transformar insumos em produtos acabados no presente momento da antecipação da demanda futura, com base nas previsões de vendas.

- **Alocações de estoques:** estoques centralizados ou descentralizados é outro posicionamento logístico a ser tomado pela empresa. Trabalhar com estoques centralizados refere-se a postergação máxima do transporte de mercadorias, apenas movimentando-se para atender o cliente final. Por outro lado, trabalhar com estoques descentralizados representa antecipar seus transportes e movimentos entre instalações intermediárias com base nas previsões de vendas futuras, sendo associada a coordenação de fluxo empurrado e a política de produção por estoques. ( WANKE, 2001).
- **Política de transportes:** consiste em analisar se a empresa deve operar com um único meio de transporte, com transportes intermodais ou meios de transportes lentos e baratos (ferroviário e marítimo) ou transportes caros e rápidos (aéreo e rodoviário) , garantindo um serviço premium. Outro ponto a ser avaliado é sobre a consolidação dos transportes ou entrega expressa da empresa, consolidação do transporte refere-se à entrega de várias cargas juntas, enquanto a expressa refere-se a uma dedicada, onde o produto sai da empresa direcionado a apenas um local específico.
- **Dimensionamento da rede:** está diretamente ligada à alocação de estoque, onde deve-se ter definido quantas instalações a empresa necessita para comportar seus produtos, qual será a sua localização e quais produtos serão alocados em cada uma delas.

- **Níveis de serviço:** refere-se a qualidade com que o fluxo de bens e serviços são oferecidos por fornecedores, desde o momento do pedido até a finalização do mesmo para a entrega, assim obtendo uma excelência estabelecida pelo cliente. Os principais impactos medidos pelos níveis de serviços são: pontualidade nas entregas, qualidade dos produtos, pós vendas e rastreamentos dos produtos. Através da análise desses níveis de serviços as organizações conseguem ver com mais clareza quais pontos necessitam de melhorias.

## ➤ **POSICIONAMENTO LOGÍSTICO DA EMPRESA NOGUEIRA MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

- **Fluxo de produtos:** Nogueira Máquinas Agrícolas trata-se de uma indústria maquinária com o fluxo de produtos puxados, onde as máquinas são padronizadas e vendidas para revendas.
- **Política de produção:** a estratégia usada pela indústria é a produção por estoque, onde a empresa faz um planejamento baseado em pedidos do mercado no começo do ano para assim produzir.
- **Alocação de estoque:** a empresa possui um estoque centralizado em Itapira, onde divide espaço com outra empresa, assim diminuindo os custos.
- **Política de transportes:** o transporte dos produtos da empresa no Brasil, são por transportadoras conforme a região. No caso de exportação de porte grande são enviados por contêiner pelo mar e no caso de exportação de porte pequeno são enviados por FedEx (avião), mas também há casos em que os compradores fazem a retirada na própria indústria por rodovia.

- **Dimensionamento da rede:** a empresa necessita apenas de uma locação para estoque, localizada em Itapira.

### **3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

Capacidade produtiva refere-se ao número máximo de produtos ou serviços que uma organização consegue produzir, é de extrema importância que os gestores conheçam a eficiência operacional de sua empresa e também tenham um conhecimento da real capacidade produtiva suportada pela organização. Diante desse conhecimento acarreta-se uma série de benefícios ligados à gestão empresarial, como por exemplo, auxilia na tomada de decisões mais assertivas, ajuda a manter níveis de ideais para estoque evitando excesso e falta de materiais e produtos, ajuda a melhorar a rotina e a produtividade dos colaboradores, auxilia no planejamento certo entre comercial e financeiro para atender as demandas e a adequação de produtos entre outros benefícios.

Segundo o site Nomus Blog Industrial, são utilizados métodos para analisar a capacidade produtiva das empresas, como:

- **Capacidade produtiva instalada:** a indústria deve determinar qual é a sua capacidade máxima de produção desconsiderando-se as perdas na produção, paradas ou outros tipos de problemas.
- **Capacidade produtiva efetiva:** é levada em conta que dessa vez há um planejamento de perdas previsíveis.
- **Capacidade produtiva realizada:** são perdas não previstas na capacidade produtiva, ou seja, perdas inesperadas.

O planejamento da capacidade produtiva consiste no gerenciamento das atividades de produção, tendo como função a padronização e sistematização do

processo, levando a organização a produzir com mais segurança, rapidez, facilidade e menos custo, resultando no auxílio à gerência na tomada de decisões envolvendo o planejamento do que será produzido, programação dos recursos utilizados para a operação, controle do monitoramento e correção de desvios da produção e a determinação da quantidade que será produzida.

Etapas do processo de capacidade produtiva segundo o site Portogente:

- **Previsões da demanda:** auxilia os gerentes de produção no dimensionamento do que será produzido.
- **Planejamento da capacidade de produção:** determina a estratégia de produção mais adequada para a empresa.
- **Programação mestre na produção:** trata-se da realização dos planos de produção no curto prazo.
- **Programação detalhada da produção:** refere-se como a fábrica irá operar no seu dia a dia.
- **Administração de materiais:** planeja e controla os estoques.
- **Sequenciamento:** refere-se a sequência de execuções das operações de produção nas máquinas.
- **Emissão de ordens:** implementa o programa de produção emitindo a documentação necessária para o início das operações.
- **Controle da produção:** é a última etapa do processo que consiste no acompanhamento dos processos produtivos para verificar se o que foi programado está sendo realizado.

Analisando as estratégias utilizadas pela empresa Nogueira Máquinas Agrícolas, percebe-se alguns impactos positivos relacionados à localização de seus estoques, onde seus produtos são armazenados em uma localização estratégica de fácil acesso para os transportes regionais por rodovia e outro ponto positivo relaciona-se ao custo, pois a empresa divide estoque com outra organização acarretando uma economia.

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A princípio a gestão de custos era usada para reduzir custos de produção, com a função de manter o preço e ganhar a competitividade de mercado, porém com o avanço da tecnologia e o mercado em que atuamos atualmente isso não é o suficiente, então surgiu a Gestão estratégica de custos, que segundo o site Treasy é “uma ferramenta para potencializar o processo de melhoria contínua e a criação de valor. Com ela, é possível analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da empresa, mas a cadeia de produção como um todo.” Com isso entendemos que administrar os custos com estas estratégias tende a transformar os processos mais eficientes e consequentemente aumentando os lucros da empresa. Com essa compreensão sobre os custos é possível ver com clareza seu próprio cenário e em que realidade a organização se encontra. Com uma gestão de gastos sendo bem feita causa efeitos no preço de venda do produto final, onde a empresa compreende qual o valor real de suas produções. Em uma organização, temos custos e despesas:

### **Custos:**

Custos é todo o valor que a organização gasta com a fabricação do produto. Por exemplo: matéria prima, mão de obra.

Os custos podem ser:

Custo Fixo: São os custos que não variam de acordo com o fluxo de produção, por exemplo:

- Valor do aluguel do local de produção
- Valor de uma máquina
- Salário pago para o pessoal da produção (desde que esses não sejam comissionados).

Custos variáveis: Custos que variam de acordo com a quantidade de produção. Como é dito no site Treasy: “Ao contrário do fixo, o custo variável é aquele que sofre alterações em curto prazo, geralmente relacionadas a alguma variável na produção e nas vendas.” Por exemplo:

- Matéria prima
- Tributos

Custo direto: É aquele que é fácil descobrir o seu valor, sem a necessidade de fazer um rateio, é encontrado com facilidade. Por exemplo:

- Matéria prima
- Mão de obra direta.

Custos indiretos: São os custos mais difíceis de descobrir seu valor, por exemplo no caso de uma fábrica de molho de tomate é muito difícil determinar a quantidade exata de energia elétrica e de água gasta em cada quilo de produto produzido. Para chegar ao valor deste custo é necessário aplicar o critério de rateio, onde chegamos ao valor aproximado gasto por quilo de produto.

Custo primário: É aquele que é resultado da somatória dos gastos de matéria prima e mão de obra direta.

Custo de transformação: É a soma dos custos de produção, engloba o valor de todo o esforço realizado pela organização para a produção, exceto a matéria prima.

### **Despesas:**

É todo valor gasto com a parte administrativa da empresa, sem relação com a fabricação do produto, como é citado no site Treasy: “são todos os gastos que a empresa precisa para manter sua estrutura funcionando, mas diretamente não contribuem para a geração de novos itens que serão comercializados, ou novos serviços que serão oferecidos.”.

Simplificando, as despesas são gastos que a organização tem para manter a estrutura organizacional trabalhando, mas que não tem ligação com a produção.

Por exemplo: Salário do pessoal do marketing, internet usada no escritório.

Essa classificação é muito importante para poder analisar a margem de contribuição do produto.

### **3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS**

Custo Fixo é o custo que a empresa tem todo mês e seu valor não tem grande ou nenhuma variação, ele independe da produção da empresa, pode ela produzir mil produtos ou cinquenta, o valor do custo fixo será o mesmo.

Na Nogueira temos os seguintes custos fixos mensais:

- Folha de pagamento de funcionários: R\$ 200.000,00
- Custos industriais - R\$ 900.000,00

Para alcançar uma melhor rentabilidade, a empresa tem que manter esses custos o mais baixo possível e bem administrado, são custos a serem pagos independente do seu faturamento.

Já os custos variáveis são os custos que seguem a produção, eles dependem da quantidade produzida pela empresa para serem formados. Ter uma alta nesses custos é um bom sinal, quanto mais alto os custos variáveis mais alta está sua produção, mas também tem que ser bem administrado, pois nada adianta ter uma alta produção, mas ter estoque parado.

Na Nogueira temos os seguintes custos variáveis mensais :

- Compra de matéria prima- R\$ 600.000,00
- Compra de produto intermediário: R\$ 500.000,00
- Hora extras de funcionários: R\$ 20.000,00
- Expedição e Logística: R\$ 150.000,00
- Mão de obra terceirizada (produção): R\$ 70.000,00
- Comissões dos vendedores externos : R\$ 30.000,00
- Impostos: R\$ 80.000,00

### **3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS**

Custo Direto é o custo que tem ligação direta com o produto ou serviço prestado. É o custo que não precisa de nenhum preceito para ser correto, ele possui um valor ou uma proporção pré-determinada.

Os custos diretos da Nogueira são:

- Matéria prima- R\$ 300.000,00
- Mão de obra direta- R\$ 120.000,00
- Embalagens- R\$ 5.000,00

Já os custos indiretos são aqueles que requerem critérios de adequação ao produto. Ele não demanda especificamente de uma quantidade correta para ser aferida ao produto, isso quer dizer que será preciso usar o critério de rateio para a junção do valor ao produto ou serviço.

Os custos indiretos da Nogueira são:

- Mão de obra indireta- R\$ 6.000,00
- Depreciação das máquinas- R\$ 15.000,00
- Energia elétrica- R\$ 18.000,00
- Manutenção- R\$ 23.000,00
- Seguro de equipamentos- R\$ 10.000,00



## 4. CONCLUSÃO

Tendo em vista todos os aspectos apresentados, entendemos qual a importância da cadeia de valor, pois com ela é definido os custos das atividades e assim é possível analisar como isso afeta os lucros da empresa a longo prazo. A cadeia de valor é utilizada pelas organizações com a intenção de gerar benefícios e vantagens competitivas.

Sobre a gestão estratégica de custos compreendemos que ela é essencial para a organização pois com ela é possível:

- Ter a precificação correta e ampliação da competitividade
- Redução vital dos riscos financeiros
- Redução de gastos desnecessários
- Ampliação constante da lucratividade.

Na Nogueira Máquinas Agrícolas essas duas ferramentas são muito bem executadas, trazendo ótimos resultados, fazendo dela uma grande empresa que se destaca no seu ramo no mercado.

## REFERÊNCIAS

O QUE É LOGÍSTICA E QUAL SUA IMPORTÂNCIA? Maxton logística,2019. Disponível

em:<<https://maxtonlogistica.com.br/o-que-e-logistica-e-qual-a-sua-importancia/>>

Acesso em: 12 de mar. de 2021 às 12h40min.

CADEIA DE VALOR: O QUE É, COMO FUNCIONA E DICAS PARA IMPLEMENTAR, Totvs, 2021. Disponível em

<https://www.totvs.com/blog/negocios/cadeia-de-valor/> Acesso em : 12 de mar. de 2021 às 12h40min.

NOGUEIRA ,2021. Disponível em < <http://www.nogueira.com.br/> > Acesso em : 12 de mar. de 2021 às 12h50min.

Vendas de máquinas agrícolas crescem 6,2% de janeiro a junho no Brasil:. CANAL RURAL (org.). Disponível em:

<https://www.canalrural.com.br/programas/informacao/mercado-e-cia/vendas-de-maquinas-agricolas-crescem-62-de-janeiro-a-junho-no-brasil/>. Acesso em: 29 mar. 2021

Estratégia de Posicionamento Logístico: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira., ILOS ESPECIALISTA EM LOGÍSTICA.

Disponível em:

<<https://www.ilos.com.br/web/estrategia-de-posicionamento-logistico-conceitos-implicacoes-e-analise-da-realidade-brasileira/#:~:text=Uma%20estrat%C3%A9gia%20de%20posicionamento%20log%C3%ADstico,custo%20e%20n%C3%ADvel%20de%20servi%C3%A7o.>> Acesso 25 de mar. 2021 às 18h00min.

Níveis de Serviço Logístico. LOGÍSTICA NA PRÁTICA. Disponível em:

<<http://www.logisticapratica.com.br/index.php/2019/07/01/nivel-de-servico-logistico-em-transporte/>> Acesso em 27 mar. 2021 às 19h00min.

Planejamento e Controle de Produção. PORTOGENTE. Disponível em :

<  
<https://portogente.com.br/portopedia/78470-pcp-planejamento-e-controle-da-producao>  
> Acesso em 28 mar. 2021 às 14h00min.

GESTÃO ESTRATÉGICAS DE CUSTOS? SAIBA O QUE É E COMO AUMENTAR OS LUCROS. SR Consultoria financeira, 2021. Disponível em: <<https://srconsultoriafinanceira.com.br/gestao-estrategica-de-custos-saiba-o-que-e-e-como-aumentar-os-lucros/>> Acesso às 13h00min em 20 de mar. de 2021.

LUZ, Ana Carolina Da. Como a Gestão Estratégica de Custos melhora a lucratividade do seu negócio. Treasy, 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica-de-custos/>> Acesso às 13h42min em 20 de mar. de 2021.

PAULA, Gilles B. de. Diferença entre custo e despesa: conceitos, exemplos e importância de classificá-los corretamente. Treasy, 2019. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/custos-e-despesas-saiba-a-diferenca/>> Acesso às 14h10min em 20 de mar. de 2021.

FERNANDES, Daniela Pereira. Quanto custa para produzir o seu produto e seu serviço? Entenda tudo sobre custos diretos, indiretos, fixos e variáveis. 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/custos-diretos-indiretos-fixos-e-variaveis/>> Acesso às 14h20min em 20 de mar. de 2021.

CAMPOS, Yuri. A importância da gestão de custos. Administradores.com, 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-custos>> Acesso às 15h30min em 20 de mar. de 2021.

LEVY, Thamiris. Análise de custo primário, de transformação e custo indireto. Prezi, 2015. Disponível em: <<https://prezi.com/529ig8vnebd2/analise-de-custo-primario-de-transformacao-e-custo-indireto/>> Acesso às 16h00min em 20 de mar. de 2021.

NEXOOS. Conheça os custos fixos e variáveis: conheça as suas características. Disponível em: <<https://www.nexoos.com.br/guia-de-investimentos/custos-fixos-e-variaveis-conhecendo-as-suas-caracteristicas/>> Acesso às 19h23min em 18 de mar. de 2021.

Mais consultoria Jr. Custo direto e indireto: diferenças e como controlá-los em pequenas e médias empresas. Disponível em: <<https://maisconsultoria.com.br/2019/09/13/custo-direto-e-indireto/>> Acesso às 21h47min em 18 de mar. de 2021

O QUE É A CADEIA DE VALOR E QUAL A IMPORTÂNCIA DA ALTA PERFORMANCE?. Prestex, 2020. Disponível em :

<<https://www.prestex.com.br/blog/o-que-e-a-cadeia-de-valor/>> Acesso em 01 de abr. de 2021 às 20h50min.

O QUE É GESTÃO DE CUSTOS NA EMPRESA. Sispro, 2020 Disponível em: <

<https://www.sispro.com.br/blog/gestao-empresarial/o-que-e-gestao-de-custos/>> Acesso em 01 de abr. de 2021 às 21h00min.

QUAL A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA. Mundo logística,2021. Disponível em

<<https://revistamundologistica.com.br/glossario/qual-a-importancia-da-logistica>> Acesso em 05 de abr. de 2021 as 20h10min

## ANEXOS



Fonte: Site Mundo logística



Fonte: Site Mundo logística