

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CUBATÃO
ENSINO TÉCNICO EM**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO NA CONFEITARIA:
MINIMIZANDO DESPERDÍCIOS E CUSTOS LOGÍSTICOS**

Nome do 1º Aline Santos Leme*¹
Nome do 2º Ângela Silva Mendonça**
Nome do 3º Breno Teixeira de Jesus***
Nome do 4º Felipe Nieves da Costa Magalhães****
Nome do 5º Gabriel Soares Moreira*****

RESUMO

Este artigo aborda a importância da logística, da gestão de estoques, dos custos logísticos e do Planejamento e Controle da Produção (PCP) para a eficiência operacional de empresas do setor de confeitaria. O estudo justifica-se pela necessidade de compreender como essas ferramentas de gestão contribuem para a redução de desperdícios, otimização dos recursos e melhoria da competitividade organizacional. O objetivo geral consiste em analisar a aplicação dos conceitos logísticos e do PCP na confeitaria Belo Brigadeiro, localizada em Cubatão-SP. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso, utilizando levantamento teórico e entrevista com o gestor da empresa para obtenção de informações sobre os processos produtivos, controle de estoques, comunicação interna e gerenciamento de custos logísticos. Os resultados demonstraram que a utilização de práticas como o método PEPS, o monitoramento de estoques, o treinamento de colaboradores, a diversificação de fornecedores e o reaproveitamento de matérias-primas contribuem para a redução de perdas, especialmente de produtos perecíveis, e para o aumento da eficiência operacional. Constatou-se ainda que o planejamento adequado da produção e o controle logístico favorecem o atendimento da demanda, a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do negócio. Conclui-se que a integração entre logística, estoques e PCP constitui um importante diferencial competitivo para empresas do segmento alimentício.

PALAVRAS-CHAVE: Logística. Gestão de estoques. Planejamento e Controle da Produção. Custos logísticos. Confeitaria.

ABSTRACT

This article addresses the importance of logistics, inventory management, logistics costs, and Production Planning and Control (PPC) for the operational efficiency of companies in the confectionery sector. The study is justified by the need to understand how these management tools contribute to waste reduction, resource optimization, and improved organizational competitiveness. The main objective is to analyze the application of logistics and PPC concepts

at Belo Brigadeiro confectionery, located in Cubatão, São Paulo, Brazil. The research is characterized as a bibliographic study and a case study, using theoretical references and an interview with the company's manager to obtain information regarding production processes, inventory control, internal communication, and logistics cost management. The results showed that the use of practices such as the FIFO method, inventory monitoring, employee training, supplier diversification, and raw material reuse contributes to reducing losses, especially those involving perishable products, and to increasing operational efficiency. The study also found that proper production planning and logistics control support demand fulfillment, customer satisfaction, and business sustainability. It is concluded that the integration of logistics, inventory management, and Production Planning and Control constitutes an important competitive advantage for companies operating in the food industry.

KEYWORDS: Logistics. Inventory Management. Production Planning and Control. Logistics Costs. Confectionery.

¹ * aline.leme@aluno.cps.sp.gov.br do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão

** angelamendonca@aluno.cps.sp.gov.br do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão

*** breno.jesus6@aluno.cps.sp.gov.br do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão

**** felipe.magalhaes2@aluno.cps.sp.gov.br do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão

***** gabriel.moreira23@alunos.cps.sp.gov.br do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão

1 INTRODUÇÃO

Segundo Ballou (2006), “A logística exerce papel estratégico na competitividade das organizações, uma vez que o nível de serviço ao cliente e os custos logísticos estão diretamente relacionados ao desempenho empresarial.”

No caso específico das confeitarias, a ausência de práticas estruturadas de planejamento e controle da produção pode acarretar problemas como desperdício de matérias-primas, falta de padronização de processos, falhas no atendimento à demanda e, consequentemente, elevação dos custos operacionais.

Além disso, a gestão de estoques desempenha papel central na busca por eficiência. Segundo Tubino (2017), “O Planejamento e Controle da Produção é responsável por coordenar os recursos produtivos da empresa, buscando equilibrar a demanda do mercado com a capacidade de produção disponível.” Aplicar esses conceitos na confeitaria contribui não apenas para reduzir perdas, mas também para garantir maior previsibilidade, qualidade e satisfação do cliente.

A Belo Brigadeiro é uma confeitaria especializada na produção de doces artesanais e gourmet, localizada no município de Cubatão, estado de São Paulo. A empresa foi fundada em 2019 por Thiago Luiz Oliveira da Silva, a partir da identificação de

uma oportunidade de mercado voltada à oferta de produtos de confeitaria com elevado padrão de qualidade e diferenciação.

Em 2023, a empresa alcançou um importante marco em sua trajetória com a inauguração de sua primeira loja física, situada na Avenida das Nações Unidas, nº 865, no bairro Vila Nova, em Cubatão. A abertura do estabelecimento representou um avanço significativo para a consolidação da marca, ampliando sua capacidade de atendimento e fortalecendo sua presença no mercado regional.

Atualmente, a Belo Brigadeiro mantém seu processo de expansão e fortalecimento institucional, investindo continuamente na qualidade de seus produtos, no relacionamento com os clientes e na valorização de sua identidade empresarial.

2 DESENVOLVIMENTO

A logística surgiu no meio militar para organizar o transporte e o fornecimento de recursos às tropas. Com o desenvolvimento da indústria e do comércio, seus conceitos passaram a ser aplicados nas empresas para melhorar o controle de materiais, estoques e transportes.

Ao longo do tempo, a logística deixou de ser apenas uma atividade operacional e passou a integrar diversos setores da organização, tornando-se uma ferramenta estratégica. Atualmente, com o apoio da tecnologia, ela contribui para a redução de custos, aumento da eficiência e melhoria do atendimento ao cliente, sendo fundamental para a competitividade das empresas.

2.1 LOGÍSTICA

A logística é um conjunto de processos responsáveis pelo planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de materiais, produtos, serviços e informações ao longo da cadeia de suprimentos. Sua atuação abrange desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto final ao consumidor, envolvendo atividades como transporte, armazenagem, gestão de estoques, movimentação de materiais e processamento de pedidos.

Por meio da integração dessas operações, a logística contribui para o funcionamento eficiente das organizações, garantindo que os recursos estejam disponíveis no local, momento e condições adequadas.

Os objetivos da logística estão voltados para a otimização dos processos empresariais e para a criação de valor ao cliente. Dessa forma, busca-se assegurar elevados níveis de

serviço, reduzir custos operacionais, aumentar a eficiência dos fluxos de materiais e informações, minimizar desperdícios e melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis.

Além disso, a logística desempenha papel estratégico na competitividade organizacional, uma vez que influencia diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e a capacidade da empresa de atender às demandas do mercado de forma rápida e eficiente. Dessa maneira, a gestão logística torna-se um elemento fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sustentabilidade dos negócios em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos.

2.2 ESTOQUE

O estoque é um dos elementos mais importantes para o funcionamento de uma confeitaria, pois é responsável por garantir a disponibilidade dos materiais necessários para a produção dos produtos. De forma geral, o estoque é composto por todos os itens armazenados pela empresa, incluindo matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados e materiais auxiliares.

Em uma confeitaria, os estoques incluem ingredientes como farinha, açúcar, ovos, leite, chocolate e outros insumos essenciais para a fabricação de bolos, doces e sobremesas. A gestão adequada desses materiais é fundamental para assegurar a continuidade da produção, evitar desperdícios e atender às necessidades dos clientes com qualidade e eficiência.

Os estoques podem ser classificados em diferentes tipos de acordo com sua função dentro do processo produtivo. O estoque de matéria-prima é formado pelos ingredientes utilizados na fabricação dos produtos. O estoque de produtos em processo corresponde aos itens que ainda estão sendo preparados, como massas, recheios e coberturas. Já o estoque de produtos acabados é composto pelos doces, bolos e demais produtos que já estão prontos para comercialização.

Além desses, existe o estoque de materiais auxiliares, que inclui embalagens, etiquetas, materiais de limpeza e outros recursos necessários para o funcionamento da confeitaria. Cada tipo de estoque desempenha um papel importante e deve ser controlado de forma adequada para garantir a eficiência das operações.

A manutenção dos estoques gera custos que precisam ser administrados para não comprometer a rentabilidade da empresa. Entre os principais custos estão os relacionados à

aquisição dos materiais, que envolvem a compra dos ingredientes e demais insumos utilizados na produção.

Também existem os custos de armazenagem, que incluem despesas com espaço físico, equipamentos de refrigeração, energia elétrica e organização do estoque. Outro aspecto relevante são os custos decorrentes de perdas e desperdícios, especialmente em uma confeitaria, onde muitos produtos possuem prazo de validade reduzido e podem se deteriorar quando armazenados inadequadamente.

Além disso, a falta de estoque pode gerar prejuízos por impedir a produção e ocasionar atrasos nas entregas ou perda de vendas.

Diante disso, o controle e a reposição de materiais tornam-se atividades essenciais para o sucesso da gestão de estoques. O controle consiste no acompanhamento constante das entradas, saídas e quantidades disponíveis de cada item armazenado. Esse monitoramento permite identificar o momento adequado para realizar novas compras e evitar tanto a falta quanto o excesso de materiais.

Uma prática amplamente utilizada é o método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que sai), que prioriza o uso dos produtos mais antigos antes dos mais recentes, reduzindo o risco de vencimentos e desperdícios.

Para gerenciar a perecibilidade de insumos essenciais como leite, creme de leite e derivados, a Belo Brigadeiro aplica em sua rotina operacional o método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que sai). Na organização física do estoque da confeitaria, os ingredientes com datas de vencimento mais próximas são posicionados à frente nas prateleiras e refrigeradores. Essa prática garante que os lotes mais antigos sejam consumidos antes dos mais recentes, reduzindo significativamente o risco de perdas, deterioração e desperdícios de matéria-prima no processo produtivo.

Além disso, a realização de inventários periódicos auxilia na verificação da precisão dos registros e na identificação de possíveis divergências. Dessa forma, um sistema eficiente de controle e reposição contribui para a redução de custos, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos oferecidos pela confeitaria.

2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) constitui uma importante ferramenta de gestão responsável por planejar, organizar e monitorar os processos produtivos de uma organização. Seu principal objetivo é assegurar que a produção ocorra de forma eficiente,

atendendo às demandas dos clientes com qualidade, dentro dos prazos estabelecidos e com a melhor utilização possível dos recursos disponíveis.

Dessa forma, o PCP contribui para o equilíbrio entre a capacidade produtiva da empresa e as necessidades do mercado, promovendo maior eficiência operacional e competitividade.

No setor de confeitaria, a aplicação do PCP torna-se ainda mais relevante devido às particularidades do processo produtivo, que envolve produtos perecíveis, sazonalidade da demanda e necessidade de padronização da qualidade. Nesse contexto, o PCP auxilia na organização da fabricação dos produtos, no controle do consumo de matérias-primas e na redução de desperdícios, contribuindo para o aumento da produtividade e da lucratividade do negócio.

Além de coordenar as atividades produtivas, o PCP desempenha funções relacionadas ao controle de estoques, à definição das quantidades a serem produzidas e ao acompanhamento dos resultados obtidos. Por meio dessas atividades, busca-se reduzir custos operacionais, evitar atrasos na produção, melhorar a utilização dos recursos disponíveis e garantir que os produtos sejam entregues aos clientes de acordo com suas expectativas.

Outro aspecto fundamental do PCP está relacionado ao planejamento da capacidade produtiva, que consiste na análise dos recursos disponíveis para atender à demanda do mercado. Essa atividade envolve a avaliação de fatores como mão de obra, equipamentos, espaço físico e disponibilidade de matérias-primas.

Em uma confeitaria, esse planejamento permite determinar a quantidade de produtos que pode ser fabricada em determinado período sem comprometer a qualidade dos itens produzidos ou sobrecarregar a capacidade operacional da empresa.

Complementarmente, a programação da produção é responsável por estabelecer a sequência e o momento adequado para a fabricação dos produtos. Essa etapa organiza as atividades produtivas considerando os pedidos recebidos, os recursos disponíveis e os prazos de entrega acordados com os clientes.

Em empresas do ramo alimentício, a programação eficiente da produção é essencial para garantir o cumprimento dos prazos, reduzir desperdícios e otimizar a utilização dos insumos.

O controle da produção, por sua vez, consiste no acompanhamento contínuo das atividades planejadas, permitindo verificar se a execução ocorre conforme o previsto. Essa etapa possibilita identificar falhas, atrasos, desperdícios ou desvios nos processos produtivos, favorecendo a adoção de medidas corretivas e preventivas.

No contexto da confeitaria Belo Brigadeiro, a aplicação dos conceitos de Planejamento e Controle da Produção apresenta potencial para contribuir significativamente com a organização das atividades produtivas, o controle de estoques e o gerenciamento das encomendas. A utilização adequada dessa ferramenta possibilita melhorar o aproveitamento das matérias-primas, reduzir desperdícios, otimizar os processos internos e garantir maior disponibilidade dos produtos para atender à demanda dos clientes.

2.4 CUSTOS LOGISTICOS NA CONFEITARIA BELO BRIGADEIRO

Na Belo Brigadeiro, os custos logísticos estão presentes em diversas etapas do processo produtivo, desde a aquisição das matérias-primas até a entrega do produto final ao cliente. O gerenciamento adequado desses custos é fundamental para garantir a rentabilidade da empresa e manter a competitividade no mercado de confeitaria.

Entre os principais custos logísticos observados na empresa estão os relacionados ao armazenamento dos ingredientes. Produtos como leite condensado, creme de leite, manteiga, frutas e chocolates necessitam de condições adequadas de conservação para manter sua qualidade. Dessa forma, a utilização de equipamentos de refrigeração gera despesas com energia elétrica e manutenção, que fazem parte dos custos operacionais da confeitaria.

Outro custo importante está relacionado ao transporte e abastecimento dos insumos utilizados na produção. Como a Belo Brigadeiro trabalha com ingredientes que precisam estar sempre disponíveis para atender às encomendas e à produção diária, torna-se necessário manter um planejamento adequado das compras e do relacionamento com fornecedores. A empresa utiliza fornecedores alternativos para evitar interrupções no abastecimento e garantir a continuidade das operações.

As perdas de matérias-primas também representam um custo relevante. Durante a entrevista realizada para este estudo, foi identificado que o morango é um dos ingredientes que mais apresenta risco de desperdício devido à sua baixa durabilidade. Para minimizar esse problema, a empresa realiza o congelamento do produto quando possível, buscando aumentar sua vida útil e reduzir perdas financeiras.

Além disso, a Belo Brigadeiro utiliza embalagens específicas para cada tipo de produto comercializado. Embora as embalagens representem um custo adicional para a empresa, elas são fundamentais para preservar a qualidade dos doces, melhorar a apresentação dos produtos e garantir maior satisfação dos clientes.

Dessa forma, observa-se que o controle dos custos logísticos na Belo Brigadeiro contribui diretamente para a redução de desperdícios, para a melhoria da eficiência operacional e para o fortalecimento da competitividade da empresa no mercado regional.

2.5 ESTUDO DE CASO: BELO BRIGADEIRO

A trajetória da Belo Brigadeiro teve início com Thiago Luiz Oliveira da Silva, que começou sua carreira profissional em São Vicente atuando como ajudante de padaria. Foi nesse ambiente que teve seu primeiro contato com a confeitaria e despertou interesse pela área.

Com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos, ingressou em um curso de Formação Básica em Confeitaria no SENAC. Durante o período de formação, desenvolveu habilidades técnicas e descobriu sua paixão pelo segmento. Após a conclusão do curso, passou a realizar testes e aperfeiçoamentos em receitas de brigadeiros, bolos vulcão e outros doces.

Posteriormente, mudou-se para Cubatão e trabalhou na hamburgueria Mangue Steak & Pub. Apesar da estabilidade profissional, continuou desenvolvendo seu projeto empreendedor de forma paralela. Incentivado por sua mãe e contando com o apoio de seu amigo João, iniciou a venda de brigadeiros pelas ruas da cidade.

Com o crescimento das vendas, passou a ampliar seu portfólio de produtos, incluindo bolos de pote, tortas salgadas e fatias de bolo. O aumento da demanda exigiu maior dedicação ao negócio, levando Thiago a optar pelo empreendedorismo em tempo integral.

A partir dessa decisão surgiu oficialmente a marca Belo Brigadeiro. O nome foi inspirado na combinação de lembranças pessoais da infância de Thiago com a admiração de sua mãe pelo cantor Belo. A identidade criada tornou-se um diferencial da empresa e contribuiu para sua consolidação no mercado regional.

Atualmente, a Belo Brigadeiro possui unidades em Cubatão, Praia Grande e Santos, demonstrando crescimento contínuo e fortalecimento da marca. O sucesso do empreendimento evidencia a importância da organização produtiva, da gestão eficiente dos estoques e da adoção de práticas de Planejamento e Controle da Produção para garantir qualidade, competitividade e sustentabilidade.

PERGUNTAS REALIZADAS

A partir da entrevista realizada com o gestor da confeitaria, foi possível mapear detalhadamente como funcionam os processos internos de produção, a logística de estoque e as estratégias para lidar com os desafios do dia a dia do negócio. Durante a conversa, o gestor destacou que o morango é o ingrediente que apresenta o maior risco de desperdício dentro da empresa. Essa grande dificuldade acontece porque o morango é uma fruta altamente perecível e que sofre muito com a sazonalidade, ou seja, ela não dá com a mesma qualidade em todas as épocas do ano. Quando a fruta é comprada fora de sua época ideal, ela estraga muito mais rápido e não aguenta muito tempo armazenada. Para minimizar essas perdas financeiras e evitar o descarte de materiais, a empresa desenvolveu uma estratégia inteligente de criação de novos produtos para aproveitar esses insumos fora do padrão estético, criando opções como o bolo de pote e a geleia de morango. O gestor explicou que esse reaproveitamento funciona muito bem porque, ao cozinhar a fruta para fazer a geleia, o processo térmico estende a durabilidade do alimento e ainda garante a segurança dos clientes, pois se houver qualquer tipo de bactéria na fruta, ela morre ali mesmo durante o cozimento.

Ainda sobre a questão do controle de desperdícios, o entrevistado abordou o gerenciamento e o destino dado aos excedentes de produção, focando nas sobras de massas de bolo. Ele explicou que, quando os bolos são assados, cria-se uma espécie de casca ou tampa na parte superior devido ao açúcar, e essa parte precisa ser cortada e retirada para nivelar o bolo antes da montagem. Essa sobra não fica com uma apresentação bonita para ser colocada em um bolo de festa ou mesmo na montagem do bolo de pote. Por esse motivo, para manter o padrão de qualidade elevado e o aspecto visual perfeito, o gestor prefere não colocar nenhum produto fora do padrão na vitrine, evitando assim perder a credibilidade e a qualidade da marca perante os clientes. Diante disso, em vez de jogar essa massa fora, a empresa adota uma política de consumo interno ou doação, fazendo com que o alimento seja totalmente aproveitado por funcionários ou pessoas necessitadas.

No que diz respeito ao planejamento e ao controle físico das mercadorias, o estabelecimento utiliza uma planilha de controle de estoque bem estruturada e aplica etiquetas de identificação em todos os produtos. Além disso, eles adotam de forma rígida o método FIFO (First In, First Out, que significa que o primeiro produto que entra é o primeiro produto que deve sair), garantindo que as matérias-primas mais antigas sejam usadas antes das novas, o que reduz drasticamente o vencimento de itens na prateleira. Outro ponto fundamental trazido na entrevista foi a segurança na cadeia de suprimentos: para garantir que a confeitaria nunca fique sem mercadoria para trabalhar, o negócio conta com três fornecedores alternativos sempre cadastrados. Dessa forma, caso um fornecedor falhe ou falte algum

ingrediente no mercado, a empresa consegue acionar os outros parceiros rapidamente e assegurar o abastecimento da produção conforme a demanda dos clientes exige.

O fluxo de comunicação entre os funcionários e os setores da empresa também foi detalhado pelo gestor, mostrando-se muito dinâmico. Toda a conversa e troca de informações entre a produção da cozinha, o atendimento do balcão e a parte da gestão administrativa é feita através de grupos organizados no aplicativo WhatsApp. A empresa separou os grupos por setores específicos para que as mensagens não fiquem confusas. O gestor explicou que atua diretamente no monitoramento de todos esses grupos, direcionando as tarefas de todo mundo, tirando dúvidas em tempo real e organizando a rotina de trabalho para que o atendimento e a fabricação funcionem de forma totalmente integrada e sem ruídos na comunicação.

Por fim, o gestor fez um alerta bastante detalhado sobre os prejuízos e as consequências negativas que acontecem quando não há um planejamento correto no estoque e na produção. Ele afirmou que a falta de organização e planejamento prejudica gravemente vários setores do negócio de uma só vez. Caso falem mercadorias no estoque devido a erros de cálculo, o cliente vai até a confeitaria para comprar e não encontra o produto disponível. Com isso, o cliente acaba indo comprar no concorrente, fazendo com que a empresa perca aquela venda e, dependendo da situação, perca o cliente de forma definitiva. Além do impacto comercial e da perda de estabilidade financeira, existe um custo operacional altíssimo com a ociosidade da equipe: o gestor ressaltou que, se faltar matéria-prima, ele continuará pagando o salário do quadro de funcionários do mesmo jeito, mas a equipe não terá como produzir. Isso representa um dia inteiro de trabalho perdido e prejuízo direto no caixa, pois para o negócio dar lucro no final do mês, a produção precisa girar certinho todos os dias. Para evitar esse tipo de problema e manter o ritmo correto, a confeitaria investe muito em treinamento: todos os novos funcionários passam por uma semana inteira de treinamento prático. Nesse período, é ensinado o básico sobre o funcionamento da casa, explica-se o uso de recipientes específicos para cada tipo de doce e analisa-se como a pessoa se encaixa nos padrões de qualidade exigidos pela empresa antes de ela ser contratada definitivamente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos ao longo da pesquisa, observa-se que a integração entre logística, gestão de estoques e Planejamento e Controle da Produção constitui um importante diferencial competitivo para empresas do setor alimentício. A adoção dessas práticas possibilita

maior organização das operações, melhor utilização dos recursos disponíveis e redução dos custos relacionados aos desperdícios.

A análise da confeitaria Belo Brigadeiro permitiu verificar que a aplicação de métodos de controle, como a utilização do sistema PEPS, o monitoramento dos estoques e a organização dos processos produtivos, contribui significativamente para a eficiência operacional da empresa. Essas práticas auxiliam na redução de perdas, especialmente em produtos perecíveis, e favorecem o atendimento adequado da demanda.

Também foi possível identificar a importância da comunicação interna e do treinamento dos colaboradores para o bom funcionamento das operações. A integração entre os setores e a capacitação dos funcionários permitem maior alinhamento das atividades e contribuem para a manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.

Outro fator relevante refere-se à necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos processos. O crescimento da empresa exige que novas ferramentas de gestão sejam implementadas para garantir o controle das operações e a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Nesse sentido, investimentos em tecnologia, capacitação profissional e planejamento estratégico podem gerar resultados positivos para a organização.

Por fim, conclui-se que o Planejamento e Controle da Produção não deve ser visto apenas como uma atividade operacional, mas como uma ferramenta estratégica capaz de promover melhorias significativas no desempenho empresarial. Sua aplicação adequada contribui para o crescimento sustentável das organizações, para a satisfação dos clientes e para a obtenção de vantagens competitivas em um mercado cada vez mais exigente

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos e logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços — uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SEBRAE. **Gestão de estoques e redução de desperdícios em empresas alimentícias**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2026.

SENAC. **Gestão e produção em confeitaria**. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2019.

SILVA, T. L. O. Relato de gestão operacional da confeitaria Belo Brigadeiro. Cubatão, 2025. Entrevista concedida aos autores do trabalho.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.