

Planejamento da logística de alimentação escolar
Planning of school meal logistics

André Siebeneichler

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

Jean Alexandre Pezzini

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

Sidinei da Silva Colombi

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

Sirlei Glasenapp

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

GT10 - Abastecimento, segurança alimentar e nutricional e dinâmicas de consumo

Resumo: Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de planejamento para a otimização do processo de entrega de alimentação escolar no município de Santa Maria - RS. Com base em referenciais teóricos de planejamento aplicados às organizações públicas, desenvolve-se uma metodologia composta por análise situacional, identificação de tendências, definição de objetivos estratégicos e elaboração de um plano executivo, voltado ao aprimoramento dos aspectos logísticos, nutricionais e administrativos. Os resultados evidenciam a necessidade de maior integração entre os setores envolvidos, da adoção de indicadores de desempenho e da valorização de processos participativos, como elementos centrais para a eficiência do planejamento e a qualificação da execução da política pública.

Palavras-chave: Alimentação escolar, Planejamento público, Logística, Políticas públicas.

Abstract: This work aims to present a planning proposal for optimizing the school meal delivery process in the municipality of Santa Maria - RS. Based on theoretical frameworks of planning applied to public organizations, a methodology is developed comprising situational analysis, trend identification, definition of strategic objectives, and the elaboration of an executive plan, focused on improving logistical, nutritional, and administrative aspects. The results highlight the need for greater integration between the sectors involved, the adoption of performance indicators, and the enhancement of participatory processes as central elements for the efficiency of planning and the qualification of the execution of public policy.

Keywords: School meals, Public planning, Logistics, Public policies.

1. Introdução

A instituição de ensino representa um espaço no qual os indivíduos passam grande parte da vida, convivendo, aprendendo e realizando suas refeições. Segundo Silva et al. (2024), dada a estreita relação entre educação e saúde, a escola constitui um ambiente adequado para a promoção de hábitos alimentares saudáveis por meio da educação nutricional. Nesse contexto, a alimentação escolar desempenha um papel central nas políticas públicas de educação e de segurança alimentar, pois, além de garantir o direito à alimentação adequada, integra estratégias de permanência escolar e de promoção da saúde. Considerando esse cenário, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) destaca-se como uma política essencial para a concretização do direito à educação, ao assegurar suporte nutricional que impacta diretamente o rendimento e a frequência dos estudantes da rede pública, sobretudo em regiões marcadas pela vulnerabilidade social (Santana et al., 2025). Para Froelich (2023), a descentralização da gestão dos recursos, instituída pela legislação a partir de 1994, representou uma mudança

significativa em relação ao modelo centralizado vigente até então, no qual cabia ao órgão gestor planejar os cardápios, bem como adquirir e distribuir os alimentos em todo o território nacional. Dessa forma, o planejamento eficaz da alimentação escolar envolve não apenas aspectos nutricionais, mas também logística, controle de qualidade, gestão orçamentária e articulação entre diferentes setores administrativos.

Diante da complexidade institucional, financeira e operacional do PNAE, torna-se necessário compreender os fundamentos do planejamento público que orientam sua execução. Nesse sentido, Paniago e Carvalho (2025, p. 3) destacam que, no plano econômico, o orçamento e o planejamento são dispositivos de racionalização intertemporal, pois permitem alinhar restrições presentes a horizontes futuros desejáveis. Com base na estrutura metodológica proposta por León-Bravo et al. (2021), torna-se, portanto, fundamental compreender o papel da sustentabilidade na relação com os fornecedores, que, no caso do PNAE, são majoritariamente produtores da agricultura familiar. Assim, o foco deste estudo consiste na elaboração de um relatório voltado ao desenvolvimento de um planejamento para a entrega da alimentação escolar, considerando o cenário organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria – RS. Nesse sentido, o objetivo geral visa propor um planejamento estratégico para aprimorar o processo logístico de entrega da alimentação escolar da rede municipal de ensino de Santa Maria – RS.

2. Metodologia

A metodologia adotada neste estudo articula ferramentas de planejamento público, abordagens participativas e análises técnico-operacionais específicas para o contexto da alimentação escolar. Realizou-se um levantamento inicial a partir de documentos institucionais, como contratos, relatórios de alimentação escolar, normativas do PNAE e legislações municipais. Esse levantamento foi complementado por entrevistas com as equipes da Coordenadoria de Alimentação Escolar e da Superintendência de Infraestrutura, Captação de Recursos e Logística. As informações coletadas abrangeram aspectos da distribuição e do funcionamento do almoxarifado central, responsável pelo armazenamento dos itens. Essa etapa possibilitou mapear o fluxo operacional, desde a aquisição dos produtos até a entrega final nas escolas.

Utilizando técnicas de BPM (Business Process Management), foram construídos fluxos detalhados de armazenamento, controle de estoque, transporte e entrega, buscando-se avaliar o grau de integração desse sistema com a rotina operacional e com as escolas, no transporte foi mapeado as escolas e criado rotas de entregas para escolas próximas, e para as entregas foi

realizado um calendário de entregas anual com o objetivo de aprimorar o processo logístico de entrega da alimentação escolar de 14 escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria – RS.

Realizaram-se reuniões com a equipe técnica da coordenadoria de alimentação escolar, gestor da superintendência de Infraestrutura, captação de recursos e logística para definição dos objetivos estratégicos, priorização de projetos e estabelecimento de indicadores OKR. Essa abordagem garante aderência prática e alinhamento entre setores.

3. Resultados

Com base no diagnóstico realizado e nas etapas metodológicas desenvolvidas, elaborou-se o Mapa do Planejamento, Quadro 1. Esse mapa integra o propósito institucional da Secretaria de Município da Educação de Santa Maria – RS aos objetivos estratégicos, projetos prioritários e dimensões de impacto, permitindo uma visualização sistêmica das ações necessárias para o aprimoramento do processo logístico de entrega da alimentação escolar. Ao organizar os eixos sociais, econômicos, de governança e estruturais, o mapa evidencia o alinhamento entre as diretrizes legais, os desafios operacionais identificados e as estratégias definidas, servindo como ferramenta de apoio à tomada de decisão, ao monitoramento dos resultados e à articulação entre os diferentes atores envolvidos na política pública de alimentação escolar.

Quadro 1 – Mapa do Planejamento

Área Estratégica	Objetivo Estratégico	Projetos
Social	Elevar a qualidade nutricional das refeições oferecidas e ampliar a aceitação da alimentação escolar pelos estudantes, promovendo saúde, bem-estar e permanência escolar.	Qualidade Nutricional
		Ampliação de compras da agricultura familiar
Econômico	Aprimorar a eficiência dos processos logísticos, reduzindo custos operacionais e minimizando desperdícios ao longo da cadeia de suprimentos.	Eficiência Logística
		Otimização do uso de recursos
Governança	Fortalecer os mecanismos de gestão por meio da padronização de procedimentos, ampliação da transparência e aperfeiçoamento do monitoramento e controle das etapas do programa.	Padronização de Processos
		Transparência e Monitoramento
		Reorganização da distribuição
Estrutural	Modernizar as condições de armazenagem, transporte e distribuição dos alimentos, garantindo maior segurança, agilidade e conformidade com as normas sanitárias.	Otimização das rotas
		Otimizações estruturas escolares

Fonte: Elaborado pelos autores.

A avaliação do planejamento proposto será realizada por meio da metodologia Objectives and Key Results (OKR), adotada como instrumento de monitoramento e acompanhamento contínuo do desempenho das ações implementadas. Essa abordagem permite alinhar os objetivos estratégicos aos resultados esperados, garantindo maior clareza, mensuração e transparência na gestão pública. Onde KR1: Reduzir os atrasos nas entregas em 30% até o final do exercício anual; KR2: Alcançar 90% de satisfação das unidades escolares em relação à regularidade e qualidade das entregas e; KR3: Ampliar em 10% a capacidade física

de armazenamento das unidades escolares, considerando a infraestrutura atualmente instalada. O acompanhamento dos resultados será realizado de forma trimestral, possibilitando ajustes, correção de desvios e replanejamento das ações sempre que necessário.

4. Considerações finais

O levantamento e a análise realizados demonstraram que o processo de entrega da alimentação escolar na rede municipal de Santa Maria – RS, demanda planejamento estruturado, integração intersetorial e monitoramento contínuo. As entrevistas semiestruturadas e o mapeamento de processos evidenciaram boas práticas consolidadas, como a capacitação das equipes e o cumprimento dos Procedimentos Operacionais Padronizados, mas também apontaram fragilidades significativas na logística de distribuição, especialmente quanto à retirada dos alimentos pelas escolas sem datas padronizadas e utilização de veículos próprios, gerando riscos operacionais e baixa eficiência.

A aplicação de metodologias de planejamento estratégico, aliada a ferramentas como BPM e OKR, mostrou-se eficaz para organizar fluxos, definir responsabilidades, monitorar indicadores e aprimorar a gestão operacional, logística e nutricional da alimentação escolar. Essas práticas permitem maior previsibilidade, transparência e segurança no abastecimento das unidades escolares, fortalecendo a função estratégica do programa no contexto das políticas públicas de educação.

Referências

- Froelich, M. (2023). Adesão à alimentação escolar e fatores associados entre adolescentes de escolas públicas brasileiras [**Tese de doutorado**, Universidade Federal de Mato Grosso]. Disponível em <https://ri.ufmt.br/handle/1/7069>.
- Leon-Bravo, V., Jaramillo-Villacres, M., & Silva, M. E. (2021). Analyzing competing logics toward sustainable supplier management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(7), 49–63. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2020-0354>.
- Paniago, E. A. F., & Carvalho, T. M. R. (2025). Orçamento e planejamento estratégico em conselhos: deliberação financeira, pactos intertemporais e inteligência institucional. *Observatório de La Economía Latinoamericana*, 23(8), e10988. <https://doi.org/10.55905/oelv23n8-039>.
- Santana, J. V. D., et al. (2025). Trajetória e controle do Programa Nacional de Alimentação Escolar no Brasil. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, 14(8), e2654. Disponível em <https://journalppc.com/RPPC/article/view/2654>.
- Silva, Alexandre Lima da; et al. **Política Pública do Programa Nacional de Alimentação Escolar: Sugestão de Política para Alunos Hipossuficientes de Santa Maria - RS**. 2ed. São Paulo: Perse Editora, 2024, v. II, p. 161-184.