



Planejamento e reorganização da logística de alimentação escolar: relato técnico na gestão municipal de Santa Maria – RS

Planning and reorganization of school meal logistics: a technical report on municipal management in Santa Maria – RS

Planificación y reorganización de la logística de la alimentación escolar: un informe técnico sobre la gestión municipal en Santa Maria – RS

Grupo temático 09 - Implementação e o Ciclo de Políticas Públicas

Jean Alexandre Pezzini, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Sidinei da Silva Colombi, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
André Siebeneichler, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Sirlei Glasenapp, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
David Lorenzi Junior, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

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.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de planificación para optimizar el proceso de distribución de comidas escolares en el municipio de Santa Maria, RS. Con base en marcos teóricos de planificación aplicados a organizaciones públicas, se desarrolla una metodología que comprende el análisis de la situación, la identificación de tendencias, la definición de objetivos estratégicos y la elaboración de un plan ejecutivo, enfocado en la mejora de los aspectos logísticos, nutricionales y administrativos. Los resultados destacan la necesidad de una mayor integración entre los sectores involucrados, la adopción de indicadores de desempeño y el fortalecimiento de los procesos participativos como elementos centrales para la eficiencia de la planificación y la calificación de la ejecución de las políticas públicas.

Palabras clave: Alimentación escolar; Planificación pública; Logística; Políticas públicas.



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. Essa perspectiva é corroborada por Freitas (2002, p. 15), ao afirmar que “a alimentação influi em nossa disposição, em nosso estado emocional e até em nossa inteligência”.

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.

Esses elementos organizacionais e operacionais estão diretamente condicionados ao modelo de financiamento e às diretrizes normativas do programa. O PNAE realiza repasses financeiros per capita diferenciados, com o objetivo de atender às diversidades étnicas, às necessidades nutricionais específicas e às condições de vulnerabilidade social, priorizando assentamentos da reforma agrária, comunidades indígenas e quilombolas na aquisição de alimentos da agricultura familiar (Brasil, 2013). O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (2025) destaca que “não há como falar de educação sem falar de alimentação de qualidade”. Nesse sentido, com um orçamento anual de aproximadamente R\$ 5,5 bilhões, o programa investe recursos suplementares na aquisição de alimentos destinados aos estudantes de todo o país. De acordo com a norma que entrou em vigor em janeiro de 2026, no mínimo 45% desse montante deverá ser direcionado à agricultura familiar, o que representa um acréscimo superior a R\$ 2,4 bilhões e contribui para o fortalecimento das comunidades locais e para a promoção do desenvolvimento sustentável (Brasil, 2025).

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. Em contraponto, Lima e Lima (2020, p. 9) ressaltam que, no planejamento normativo, o diagnóstico técnico constitui a base para o plano de ações, de modo que toda a elaboração do planejamento se apoia quase exclusivamente nesse diagnóstico, frequentemente marcado por um viés tecnocrata e pouco sensível às dinâmicas sociais.

Essa abordagem excessivamente normativa e tecnocrática tende a produzir limitações práticas, sobretudo em políticas públicas que demandam elevada coordenação operacional. Ao encontro dessa reflexão, Silva et al. (2021) afirmam que, no setor público, a logística ainda é um tema pouco explorado, mesmo diante da necessidade permanente de redução de custos e de ampliação da eficiência estatal. Os autores destacam, ainda, que o país enfrenta crises estruturais, desigualdade de renda e reformas administrativas incompletas, fatores que pressionam o Estado a utilizar de forma mais racional os recursos públicos, aprimorar a qualidade dos serviços prestados, fortalecer a participação social e responder à demanda por um modelo de gestão mais eficiente.

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 específico para a entrega da alimentação escolar, considerando o cenário organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria – RS, sem a necessidade de alterações na estrutura dos fornecedores. A cadeia de suprimentos da alimentação escolar envolve múltiplas etapas interdependentes, conforme apresentado por Santos et al. (2022), razão pela qual se propõem ajustes nas rotinas internas da estrutura operacional do Município.



2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um planejamento estratégico para aprimorar o processo logístico de entrega da alimentação escolar de 14 escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria – RS, as quais não possuem autonomia financeira.

2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar a situação atual da logística e distribuição da alimentação escolar;
2. Identificar tendências e fatores internos/externos que afetam negativamente a qualidade da prestação do serviço;
3. Definir plano executivo com responsáveis, cronograma e indicadores;
4. Propor modelo de avaliação contínua baseado em OKRs;
5. Identificar novos agricultores próximos as escolas (Polifeira UFSM, Irmã Lurdes); e
6. Qualificar os agricultores (Cursos ofertados pela UFSM).

3. Metodologia

A metodologia adotada neste estudo articula ferramentas de planejamento público, abordagens participativas e análises técnico-operacionais específicas para o contexto da alimentação escolar. Estrutura-se em quatro etapas principais:

3.1 Diagnóstico Exploratório

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.

3.2. Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas (anexo 3) com a nutricionista responsável técnica, gestores administrativos e servidores experientes da área operacional, com o objetivo de compreender as percepções da equipe acerca dos principais desafios e das boas práticas já consolidadas, valorizando a expertise acumulada ao longo dos anos e sua contribuição para o aperfeiçoamento dos processos. Nesse mapeamento, identificaram-se práticas positivas, como a rotina de capacitação da equipe de merendeiras, composta majoritariamente por profissionais terceirizados, que visa manter a atualização contínua em relação aos Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) e aos procedimentos de preparo, armazenamento e controle de estoque dos alimentos utilizados na produção de lanches e refeições ofertadas na rede pública municipal.

Entretanto, também foram identificados pontos críticos, especialmente no que se refere à logística de distribuição dos alimentos. Constatou-se que a retirada dos itens, em sua maioria, é realizada pela própria gestão escolar, formada pelo diretor e/ou vice-diretor, diretamente no almoxarifado central da prefeitura (figura 01 – Almoxarifado Central), utilizando o veículo próprio do gestor e sem uma data padronizada para essas retiradas. Essa dinâmica evidencia a falta de articulação entre os setores envolvidos. Compete à Coordenadoria de Alimentação Escolar realizar as requisições de retirada do estoque e encaminhá-las às escolas, cabendo a estas o agendamento da retirada junto ao almoxarifado.



Figura 01

Almoxarifado central



Fonte: Arquivo dos Autores

As entrevistas semiestruturadas evidenciaram que, embora existam práticas bem estruturadas relacionadas à capacitação das equipes e ao cumprimento dos Procedimentos Operacionais Padronizados, ainda persistem fragilidades significativas no processo de distribuição dos alimentos. A dinâmica atual, que transfere à gestão escolar a responsabilidade pela retirada dos itens no almoxarifado central, demonstra falta de integração entre os setores envolvidos e gera riscos operacionais que podem comprometer a eficiência do abastecimento. Dessa forma, os achados reforçam a necessidade de revisão e reorganização do fluxo logístico, de modo a promover maior articulação institucional, otimizar recursos e garantir maior segurança e regularidade no atendimento às unidades escolares.

3.3. Mapeamento e Modelagem de Processos

Utilizando técnicas de BPM (Business Process Management), foram construídos fluxos detalhados de armazenamento, controle de estoque, transporte e entrega ENTRINGER et. Al. (2021). Como o armazém já dispõe de sistema informatizado, buscou-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 (anexo 01) e para as entregas foi realizado um calendário de entregas anual (anexo 02) 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.

3.4. Construção Participativa do Planejamento

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.

Nesse contexto, para Souza (2018) o framework Objectives and Key-Results (OKR) é uma das estruturas de gestão por objetivos mais adotados pelas empresas, que visa garantir que os funcionários trabalhem juntos. Devido à sua adaptabilidade, OKR pode ser aplicado em qualquer organização, os resultados devem ser monitorados e revisados mensalmente ou trimestralmente. Os objetivos basicamente traduzem a pergunta “O que eu quero fazer?” ou “Onde eu quero chegar?”.

O OKR trabalha com objetivos e resultados chaves que são traçados analisando a necessidade da empresa, que auxilie na busca de resultados satisfatórios e concisos no trabalho da equipe. É uma metodologia de gestão facilmente adaptável a cada necessidade, é conhecido como modelo de gestão enxuto e de simples aplicação nas empresas, por sua fácil adaptação é um modelo de gestão que garante resultados mais concretos e auxilia no alcance dos resultados mais rapidamente (SAMPAIO e CUEVAS 2020).

3.5. Aderência, Impacto, Aplicabilidade, Inovação e Complexidade

Aderência: O planejamento proposto se alinha às diretrizes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), às normas sanitárias e aos objetivos pedagógicos da rede municipal de educação de Santa Maria - RS.

Impacto: Espera-se melhoria na eficiência logística e otimização dos recursos financeiros dispendidos no processo operacional.

Aplicabilidade: Pode ser aplicado em redes municipais de ensino, adaptável a diferentes portes de gestão.

Inovação: Introdução de ferramentas de planejamento estratégico, indicadores OKR e mapeamento de processos logísticos para alimentação escolar.

Complexidade: Envolve múltiplos atores (nutricionistas, superintendência de logística, fornecedores, motoristas, superintendência administrativa e financeira) e articulação intersetorial contínua.

4. Mapa do Planejamento

Com base no diagnóstico realizado e nas etapas metodológicas desenvolvidas, elaborou-se o Mapa do Planejamento, apresentado na Tabela 1, como instrumento de síntese e orientação estratégica do planejamento proposto. 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.

4.1 Propósito da Organização

De acordo com a Lei Municipal nº 6.972, de 19 de dezembro de 2024, a Secretaria de Município da Educação tem por finalidade o planejamento, a proposição, a articulação, a coordenação, a execução e a avaliação das políticas educacionais do Sistema Municipal de Ensino, em consonância com órgãos federais, estaduais e com o Conselho Municipal de Educação.

A Lei Municipal nº 4.977, de 27 de abril de 2007, por sua vez, autoriza o Poder Executivo Municipal, por meio da Secretaria de Município da Educação, a adotar a gestão escolarizada da alimentação escolar nas escolas municipais de ensino fundamental e de educação infantil, em conformidade com as diretrizes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Nesse contexto, a oferta de uma alimentação escolar de qualidade, segura, nutritiva e entregue de forma eficiente integra os propósitos institucionais da Secretaria, constituindo-se em atribuição prevista na Lei Municipal nº 6.972/24, que estabelece a responsabilidade pela promoção de programas suplementares, incluindo material didático, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Assim, a articulação entre as normativas municipais evidencia que a alimentação escolar não é apenas um serviço operacional, mas um componente estratégico das políticas educacionais do município. Seu adequado planejamento e execução refletem diretamente no direito à educação, na permanência estudantil e no compromisso da Secretaria em promover um ambiente escolar inclusivo, saudável e alinhado às necessidades da comunidade.



4.2 Objetivos Estratégicos

Sociais: elevar a qualidade nutricional das refeições oferecidas e ampliar a aceitação da alimentação escolar pelos estudantes, promovendo saúde, bem-estar e permanência escolar.

Econômicos: aprimorar a eficiência dos processos logísticos, reduzindo custos operacionais e minimizando desperdícios ao longo da cadeia de suprimentos.

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.

Estruturais: modernizar as condições de armazenagem, transporte e distribuição dos alimentos, garantindo maior segurança, agilidade e conformidade com as normas sanitárias.

Projetos

1. Capacitação continuada de manipuladores de alimentos e motoristas;
2. Revisão logística e rotas otimizadas;
3. Programa de controle de qualidade nutricional;
4. Ampliação da aquisição de alimentos da agricultura familiar.

PLANO EXECUTIVO

Tabela 01

Plano executivo

Objetivo Estratégico	Projeto	Ações	Responsável	Origem	Início	Fim
Social	Qualidade Nutricional	• Avaliação e revisão dos cardápios conforme PNAE; • Aplicação de pesquisas de aceitação com estudantes; • Monitoramento nutricional contínuo das refeições servidas; • Capacitação das merendeiras para melhorias no preparo.	Coordenadoria da Alimentação Escolar	Município	Março	Dezembro
	Ampliação de compras da agricultura familiar	• Identificação de novos agricultores próximos às escolas (Polifeira UFSM, Irmã Lurdes); • Promoção de diálogo com cooperativas locais; • Articulação com a UFSM para cursos de qualificação a agricultores.	Coordenadoria da Alimentação Escolar	Município / Agricultura Familiar	Abril	Outubro
Econômico	Eficiência Logística	• Diagnóstico dos custos atuais de distribuição; • Redução de desperdícios via controle de estoque integrado; • Implementação de indicadores OKR para monitoramento de custos logísticos; • Revisão de contratos e rotinas administrativas.	Superintendência Adm. e Financeira / Superintendência de Infraestrutura, Capitação de Recursos e Logística	Município	Maio	Dezembro
	Otimização do uso de recursos	Levantamento de necessidades das escolas;	Coordenadoria de Alimentação	Município	Abril	Novembro



RELATO TÉCNICO

		• Ajuste dos volumes solicitados com base em consumo histórico; • Sistema de requisição padronizada entre setores.	Escolar + Almocharifado Central			
Governança	Padronização de Processos	• Mapeamento dos processos de armazenamento, distribuição e controle de estoque (BPM); • Elaboração de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) intersetoriais;	Coordenadoria de Alimentação Escolar / Superintendência de Infraestrutura, Captação de Recursos e Logística	Município	Março	Novembro
	Transparência e Monitoramento	• Instituição de indicadores OKR para acompanhamento mensal; • Criação de painel interno de monitoramento (dashboard); • Relatórios trimestrais de desempenho enviados à Secretaria.	Coordenadoria de Alimentação Escolar + Superintendência de Infraestrutura, Captação de Recursos e Logística / TI	Município	Abril	Dezembro
Governança / Estrutural	Reorganização da distribuição	• Transferência gradual da retirada para entrega programada; • Criação de calendário fixo de abastecimento por escola; • Treinamento das equipes sobre novo fluxo de logística.	Superintendência de Infraestrutura, Captação de Recursos e Logística + Almocharifado	Município	Agosto	Dezembro
Estrutural	Otimização das rotas	Estudo das rotas existentes; Simulação de novos trajetos e agrupamento de escolas; Implementação do plano piloto de rotas otimizadas; Avaliação e ajustes pós-implantação.	Superintendência de Infraestrutura, Cap. De Recursos e Logística	Município	Novembro	Dezembro
	Otimizações estruturas escolares	• Avaliação das condições de armazenamento das unidades escolares; • Levantamento das necessidades de reforma ou adequações; • Planejamento de melhorias estruturais conforme normas sanitárias.	Superintendência de Infraestrutura, Cap. De Recursos e Logística	Município	Novembro	Dezembro

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 Avaliação do Planejamento por meio de (OKRs)

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.

4.3.1 Objetivo Estratégico (Objective)

Reduzir falhas no processo de entrega da alimentação escolar nas unidades da rede municipal de ensino.



4.3.2 Resultados-Chave (Key Results)

- **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.
- **KR3:** Ampliar em 10% a capacidade física de armazenamento das unidades escolares, considerando a infraestrutura atualmente instalada.

4.3.3 Periodicidade de Avaliação

O acompanhamento dos resultados será realizado de forma trimestral, possibilitando ajustes operacionais tempestivos, correção de desvios e replanejamento das ações sempre que necessário.

4.3.4 Missão e Valores

O planejamento proposto está fundamentado na missão e nos valores institucionais da administração pública municipal, os quais orientam as decisões estratégicas e operacionais relacionadas à política de alimentação escolar.

Missão

Garantir a efetividade na gestão das políticas públicas mediante desenvolvimento sustentável, proporcionando bem-estar social ao cidadão.

Valores

Transparência: Atuar com publicidade e clareza nos atos da administração pública.

Qualidade: Assegurar à população serviços públicos eficientes e eficazes.

Equidade: Atuar com igualdade e responsabilidade frente as demandas da sociedade.

Ética: Atuar conforme os princípios da moralidade e legalidade.

Compromisso: Centralizar esforços institucionais para o alcance dos resultados propostos.

Eficácia: Assegurar servidores capacitados dentro das diversas áreas garantindo produtividade e objetividade.

5. 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.

Portanto, o planejamento proposto apresenta potencial para otimizar recursos, reduzir falhas e elevar a qualidade da oferta alimentar, contribuindo para a permanência escolar, a aprendizagem e o bem-estar dos



RELATO TÉCNICO

estudantes. Além disso, constitui um modelo replicável para outras redes públicas, reafirmando o papel da gestão municipal como promotora de serviços eficientes, inclusivos e alinhados às necessidades da comunidade escolar.

Além disso, este estudo evidencia que o planejamento em órgãos públicos é fundamental para assegurar a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão de recursos públicos. Em serviços essenciais, como a alimentação escolar, o planejamento estruturado permite articular múltiplos atores, integrar setores distintos, antecipar problemas operacionais e definir metas claras de desempenho. Ao adotar práticas sistemáticas de planejamento estratégico e monitoramento contínuo, as instituições públicas não apenas aprimoram a execução de suas políticas, mas também fortalecem a confiança da sociedade, promovem a equidade no atendimento e garantem que os objetivos legais e sociais sejam efetivamente alcançados.

Referências

- Baglio, M., Colicchia, C., Creazza, A., & Dallari, F. (2025). The importance of warehouses in logistics outsourcing: Benchmarking the perspectives of 3PL providers and shippers. *Benchmarking: An International Journal*, 32(1), 1–25. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2022-0335>
- Entringer, T. C., Ferreira, A. da S., & Nascimento, D. C. de O. (2021). Comparative analysis of the main business process modeling methods: A bibliometric study. *Gestão & Produção*, 28(2), Article e5211. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5211>
- FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Lei amplia compra da agricultura familiar para o PNAE. Brasília: FNDE, 2025. Disponível em <https://www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/noticias/lei-amplia-compra-da-agricultura-familiar-para-o-pnae>
- FNDE - Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação. Histórico. 2013. Disponível em <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnae/historico>
- Freitas, P. G (2002). Saúde um Estilo de Vida: Baseado no Equilíbrio de Quatro Pilares. São Paulo: IBRASA.
- 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>
- Lima, F. A., & Lima, S. D. C. (2020). Construindo cidades saudáveis: a instrumentalização de políticas públicas intersetoriais de saúde a partir do Planejamento Estratégico Situacional. *Saúde e Sociedade*, 29, e200058.
- 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>
- Santa Maria – RS. (2007). Lei nº 4.997, de 27 de abril de 2007: Autoriza o poder executivo municipal, através da Secretaria de Município da Educação, a adotar a gestão escolarizada da alimentação escolar para as escolas municipais de ensino fundamental e educação infantil, em consonância com as regras do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Disponível em



RELATO TÉCNICO

<https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2007/499/4997/lei-ordinaria-n-4997-2007-autoriza-o-poder-executivo-municipal-atraves-da-secretaria-de-municipio-da-educacao-a-adotar-a-gestao-escolarizada-da-alimentacao-escolar-para-as-escolas-municipais-de-ensino-fundamental-e-educacao-infantil-em-consonancia-com-as-regras-do-fundo-nacional-para-o-desenvolvimento-da-educacao-2007-04-27-versao-compilada>

Santa Maria – RS. (2024). Lei nº 6.972, de 19 de dezembro de 2024: Dispõe sobre a estrutura, organização e funcionamento do Poder Executivo Municipal. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2024/698/6972/lei-ordinaria-n-6972-2024-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacao-e-funcionamento-do-poder-executivo-municipal>

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>

Sampaio, P. A. S., & Cuevas, L. (2020). OKR e a sua importância nas empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(10), 119-126. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/okr>

Santos, L. dos, Wojahn, R. M., & Garcia, S.. (2022). Influence of collaboration in the supply chain on operational performance in the textile and metal-mechanical industry in Vale do Itajaí (SC). *Gestão & Produção*, 29, Article e6521. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e6521>

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.

Silva, M. E., Silvestre, B. S., Ponte, R. C. D. V., & Cabral, J. E. O. (2021). Managing micro and small enterprise supply chains: A multi-level approach to sustainability, resilience and regional development. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127567. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127567>

Silva, A. R. da, Passador, C. S., Oliveira, D. R. de, & Passador, J. L. A. (2021). A logística na gestão pública: Uma análise bibliométrica. In *Anais do VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública*. SBAP/IDP. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/129>

Sousa, M. H. (2018). Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR em uma empresa júnior [TCC, Curso de Engenharia da Computação, Universidade Federal de Pernambuco]. Disponível em <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2018-1/mhas-tg.pdf>



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

ANEXO 1

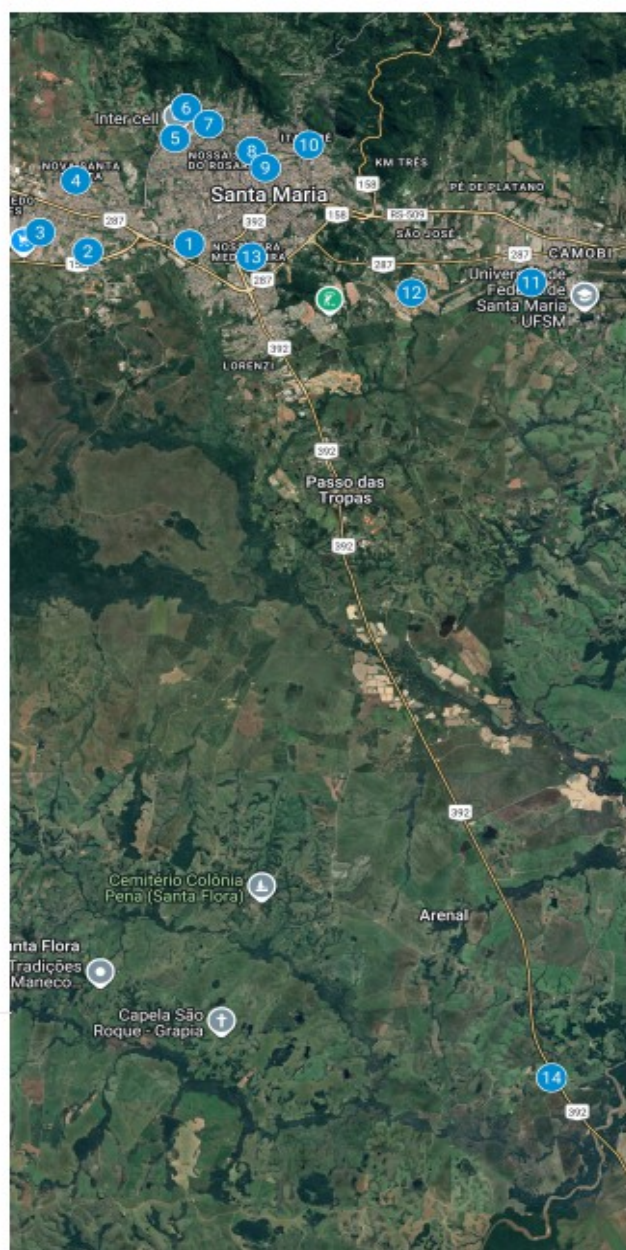
Maapeamento dos roteiros para entrega de alimentação escolar

Figura 1: Mapa escolas municipais que recebem alimentação escolar entregue pela Secretaria de Município da Educação de Santa Maria - RS

Mapa escolas Santa Maria

Escolas

- 1 EMEF Suzana Cartier Larangeira
- 2 EMEI Criança Cidadã
- 3 EMEI Ivanise Jann de Jesus
- 4 EMEI Gianna Grassi Didonet
- 5 EMEI Profª. Glaci Corrêa da Silva
- 6 EMEI Vila Vitória
- 7 EMEI Ida Berteotti
- 8 EMAI - Escola Municipal de Aprendizagem Industrial
- 9 EMAET - Escola Municipal de Artes Eduardo Trevisan
- 10 EMEI Santa Rita de Cássia
- 11 EMEI Monte Bello
- 12 Escola municipal de Educação infantil Circe Terezinha da Rocha (EMEI CTR)
- 13 EMEI ROBERTO ANTÔNIO BELLINASSO (EMEI BOB)
- 14 EMEF IRINEO ANTOLINI





EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

Proposta de rotas por turno manhã e tarde em dois dias consecutivos.

Rota 1: Primeiro dia de manhã

- EMEF Suzana Cartier Larangeira
- EMEI Criança Cidadã
- EMEI Ivanise Jann de Jesus
- EMEI Gianna Grassi Didonet

Rota 2: Primeiro dia de tarde

- EMEI Profª. Glaci Corrêa da Silva
- EMEI Vila Vitória
- EMEI Ida Berteotti

Rota 3: Segundo dia de manhã

- EMAI - Escola Municipal de Aprendizagem Industrial
- EMAET - Escola Municipal de Artes Eduardo Trevisan
- EMEI Santa Rita de Cássia
- EMEI Roberto Antônio Bellinaso

Rota 4: Segundo dia de tarde

- EMEI Monte Belo
- EMEI Circe Terezinha da Rocha
- EMEF Irineo Antolini

Rota 5: Entrega complementar na sexta de manhã

- EMEF Irineo Antolini



ANEXO 2

Proposta das entregas ser quinta e sexta consecutivas de cada mês, iniciando no dia 19 e 20 fevereiro (azul). A EMEF IRINEO ANTOLINI necessita de 2 entregas no mês, proposta nas sextas (verde) iniciando no dia 6 de março.





EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

ANEXO 3

Rol de entrevista semiestruturada.

Pergunta 1: Quantas escolas estão inseridas nesse contexto?

Pergunta 2: Como funciona a distribuição dos alimentos para essas escolas?

Pergunta 3: Qual periodicidade de distribuição dos alimentos para essas escolas?

Pergunta 4: A Secretaria de Município da Educação tem veículo adequado para distribuição dos alimentos?

Pergunta 5: As escolas têm local adequado para recebimento, armazenamento e preparo dos alimentos?

Pergunta 6: A Secretaria de Município da Educação tem capacitação continuada para os servidores envolvidos no preparo dos alimentos?