

REVISTA

Edição N° 1 . Ano 2023

CONEXÃO

GESTÃO, TECNOLOGIA & NEGÓCIOS

Fluxo de distribuição da merenda escolar: Estudo de caso no Município de Mulungu - Ce

Orlando Victor Guerra Ramos
Antônia Rosileide de Sousa Silva
Faustino Manuel Rodrigues



EDITORA
FMB

REVISTA

Edição Nº 1 . Ano 2023

CONEXÃO

GESTÃO, TECNOLOGIA & NEGÓCIOS



EDITORA
FMB



 editora.faculdadefmb.edu.br

Todos os direitos desta edição
reservados para: Editora FMB Ltda.

Sumário

- Capítulo **1** **Página 07**
Metodologia
- Capítulo **2** **Página 09**
Fundamentação Teórica
- Capítulo **3** **Página 14**
Resultados e Discussões



Orlando Victor Guerra Ramos
 Antônia Rosileide de Sousa Silva
 Faustino Manuel Rodrigues

Resumo

O gerenciamento do estoque é um instrumento importante em diversas organizações que lidam diariamente com fluxos de mercadorias. Partindo desse princípio, o objetivo deste estudo é demonstrar a distribuição e controle de estoque nas escolas de um município cearense, analisando a gestão logística de suprimentos do almoxarifado da merenda escolar. Assim, realizou-se pesquisa bibliográfica abordando conceitos de gestão da cadeia de suprimentos e a sua aplicabilidade apresentada em pesquisa de campo exploratória e descritiva. Buscamos demonstrar que os modelos de gestão são equiparados com a prática dentro de uma instituição de ensino da rede municipal, sugerindo formas de aprimoramento em sua metodologia de trabalho. Os resultados nos mostram que por meio da análise e descrição do processo de compra desde ao seu planejamento, procedimento licitatório, compra e recebimento de produtos destinados a merenda escolar dos alunos, o gestor público, tem-se um melhor desempenho das suas rotinas reduzindo custos de logística. Vale ressaltar que estamos nos limitando a rede de ensino básico, o qual tem-se que seguir todos os preceitos legais e aos trâmites burocráticos impostos pelos Tribunais de Contas. Contudo, apesar de toda burocracia do processo de aquisição do produto, observou-se que o planejamento logístico da secretaria de educação às escolas é bem executado, não havendo desperdícios, e seu consumidor final, o aluno, tem nível de satisfação bastante significativo, fato demonstrado numa breve análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Palavras-chave: estoque, merenda escolar, cadeia de suprimentos, gestão, planejamento.

Introdução

A pesquisa surge a partir da necessidade de entender como funciona a cadeia de fluxos de distribuição do setor público, bem como, a cadeia de suprimentos. De acordo com Ballou (1988) “A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria – prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável”.

Nesse contexto, o trabalho se propôs a investigar a forma como se encontra o funcionamento do fluxo de suprimentos realizados com a merenda escolar, entre a Secretaria de Educação de Baturité e as escolas da região, buscando relacionar assim a teoria estudada com a prática realizada pela instituição. Para adentrarmos ao assunto, é necessário compreendermos que a alimentação escolar está evidenciada na Constituição de 1988, uma vez, que por meio dela, foram instituídas garantias consideradas fundamentais, dentre elas, programas suplementares na rede de ensino, especificamente ao PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar. Assim, o PNAE, segundo a Resolução nº38/2009, tem o objetivo de oferecer atenção básica às necessidades nutricionais dos alunos e garantir-lhes a formação de hábitos alimentares saudáveis enquanto pertencentes a rede de ensino público.

A partir disso, este estudo pretende focar nos mecanismos de estoque utilizados em um determinado município do estado do Ceará, por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com o objetivo de demonstrar a aplicação da gestão de suprimentos, especificamente no controle de estoque no ambiente escolar, obedecendo as prerrogativas legais impostas pelo ente público.

Sabemos que o estoque em todas as esferas, seja ela pública ou privada tem-se um investimento de risco e de impacto se não for bem planejado e executado. Podendo ocorrer perdas de materiais e insumos e até parada de produção por diversos motivos. Assim, é importante a escolha do modelo de gestão de estoque, considerando as ferramentas adequadas a serem utilizadas para esta finalidade (VIEIRA, 2000; VIANA, 2006). Dessa forma, o gerenciamento de estoque é uma das primeiras preocupações de gestores e/ou administradores que focam em controle e a distribuição dos produtos públicos de melhor forma.

Justifica-se a escolha do tema, tendo em vista a sua importância, considerando que a alimentação escolar da rede pública de ensino é uma área muito importante dentro da escola, cabendo assim, uma atenção maior desde o processo de planejamento a entrega do produto ao seu destinatário final, o aluno. Assim, podemos evitar desperdícios ao Estado ou ineficiência na entrega do alimento aos alunos que em muitos casos não têm o acompanhamento nutricional devido ao seu núcleo familiar.

O campo de estudo utilizado na pesquisa foi a cidade de Mulungu – CE, uma cidade no interior do Estado do Ceará. O município possui cerca de 95,6 km² de extensão territorial, no último censo realizado o município contava com um total de 10.823 habitantes. A pesquisa foi realizada em específico com a secretaria de educação do município, como também, o centro de distribuição da merenda escola e algumas das escolas da região.

A cidade de Mulungu do Estado do Ceará ganhou sua emancipação em 14 de março de 1957, possui cerca de 95,6 km² de extensão territorial. Está localizada no maciço de Baturité, vizinha a Guaramiranga, Aratuba, Baturité e cerca de 120km de distância de Fortaleza – CE, uma das maiores capitais do Brasil. A cidade possui um clima ameno com temperatura média de 20° o que chama atenção de turistas na região.

No que tange a classificação de uma pesquisa, (VERGARA, 2005) defende que ela pode ser classificada em dois aspectos, ou seja, quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, a pesquisa foi exploratória, pois buscou compreensão de como se dava a execução da distribuição da merenda escolar para as escolas, e com relação aos meios, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços em uma unidade de análise, neste caso, a secretaria da educação e as escolas da rede municipal de Mulungu-CE. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Obtemos os dados mediante pesquisa bibliográfica relacionando a implementação do PNAE com as teorias de gestão da cadeia de suprimentos, assim como a sua relação com custo

e benefício do produto entregue ao seu destinatário final.

Vale destacar que este trabalho foi realizado através do método da pesquisa qualitativa. Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Portanto, a pesquisa qualitativa busca a descrição bem detalhada dos fenômenos e elementos que lhe envolvem.

As entrevistas foram realizadas respectivamente com o Secretário de Educação do Município de Mulungu, Coordenadores, Diretor do Conselho da Merenda Escolar, Núcleo da Merenda Escolar e 37 alunos das escolas da rede municipal. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) defendem a importância das entrevistas como um instrumento de coleta em decorrência da sua ligação com o relato verbal, isto é, por meio do relato verbal, é possível compreender o nível de conhecimento, as crenças, motivações, as expectativas, os planos e atitudes das pessoas.

Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual foi utilizado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

A pesquisa abordada foi de cunho descritivo, utilizando técnicas de coleta de dados a partir de análise de conteúdos, classificação e a interpretação de fatos e dados apresentados e observados. Gil (2010) defende que a coleta de dados, trata-se de um diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar informações da(s) outra(s), compreendida(as) como fontes de pesquisa. Com isso poderemos identificar as características do ambiente estudado, a forma como o controle de estoque do depósito da merenda escolar é trabalhado e a importância da gestão de suprimentos tanto para uma qualidade de entrega do produto quanto na redução de custos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2

2.1

O programa nacional de alimentação escolar e repasse da merenda para os municípios

O PNAE é um dos programas mais atuantes no país, ele constitui como uma das políticas públicas mais antigas do Governo Federal que tem a finalidade de entregar aos alunos uma alimentação adequada e satisfatória. Essa preocupação veio de uma problemática nutricional discutida desde a década dos anos 1940. Na CF/88 traz a seguinte redação em seu artigo 208:

Prevê que o dever do Estado com a educação será efetivado, entre outras, mediante a garantia de atendimento ao educando no ensino fundamental através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde. (Artigo 208 da Constituição Federal).

Atualmente, são atendidos pelo Programa os alunos de toda a educação básica de ensino (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) que estão devidamente matriculados em escolas públicas, entidades comunitárias e filantrópicas. A seguir veremos quanto cada aluno recebe da União de acordo com a etapa e modalidade de ensino:

Quadro 1 Recurso Merenda Escolar recebidos pela União (2022)

MODALIDADE	VALOR R\$
CRECHES	R\$ 1,07
PRÉ-ESCOLA	R\$ 0,53
ESCOLA INDÍGENAS E QUILOMBOLAS	R\$ 0,64
ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO	R\$ 0,36
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	R\$ 0,32
ENSINO INTEGRAL	R\$ 1,07
ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO	R\$ 0,53
PROGRAMA DE FOMENTO ÀS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL	R\$ 2,00

Fonte: FNDE (2022)

O repasse dos valores descritos acima é feito diretamente aos estados e municípios com base no Censo Escolar realizado no ano anterior. O programa é acompanhado e fiscalizado pela sociedade civil, Conselhos de Alimentação Escolar, assim como pelos Tribunais de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério Público.

Com os dados obtidos pelo FNDE é notório observar que o valor per capita por aluno repassado pela União é incompatível com os cardápios que devem ser oferecidos diariamente aos alunos no ambiente escolar. Sendo assim, ele configura mais uma ajuda financeira do que mesmo o custeio da despesa em questão.

Contudo, vale destacar a importância do PNAE sendo considerado um importante programa de garantia à segurança alimentar brasileira, assim como apresentado pela Cúpula Mundial da Alimentação (2009) a qual, destaca, que todo momento tem acesso físico e econômico a alimentos suficientes, inócuos e nutritivos para satisfazer suas necessidades alimentares e preferenciais quanto a alimentos a fim de levar uma vida saudável e ativa, por ser um dos elementos constitutivos na garantia de uma alimentação adequada e suficiente no desenvolvimento cognitivo e físico, destacamos com isso a sua relação direta no desenvolvimento cognitivo e físico dos alunos.

2.2

A importância da logística da cadeia de suprimentos

Como sabemos, o estoque é essencial para a gestão logística de qualquer empresa, seja ela pública ou privada, que trabalham com produto físico. Pois, dificilmente pode-se garantir prazos de entrega aos consumidores nem mesmo a disponibilidade do produto de forma eficiente se não houver uma gestão adequada na cadeia de suprimentos, como o transporte e a manutenção dos estoques.

O principal objetivo do estoque é:

[...] fornecer o serviço desejado ao cliente mantendo o mínimo em estoque, consistente com o menor custo total possível. Estoques excessivos podem compensar deficiências no projeto básico de uma rede logística e, até certo ponto, deficiências de competência gerencial. No entanto, utilizados para acomodar tais situações, resultam, em última instância, em custo logístico total mais alto do que o necessário (BOWERSOX e CLOSS, 2009, p. 41).

A logística por sua vez é de extrema importância, pois dela surgem os padrões dos serviços aos clientes que estabelecem qualidade de serviço, demarca a agilidade na entrega do produto, redução de custos na busca de um aprimoramento constante na produção. Ballou (2012) salienta que o resultado de qualquer operação logística é prover serviços por conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem. Vale ressaltar que o transporte agrega um valor substancial ao bem, capaz de operar sem adotar as providências necessárias para a movimentação da mercadoria.

Christopher (1997, p. 2) assim define logística: [...] é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento de pedidos a baixo custo.

Podemos destacar também a importância do estoque que é igualmente essencial, o qual possibilita o armazenamento do produto garantindo a sua disponibilidade aos seus consumidores. Lambert apud Bowersox e Closs (2009) entendem que o estoque implica em substancial investimento em ativos e, portanto, deve proporcionar pelo menos algum retorno de capital. E por fim, o transporte/logística de manutenção dos estoques, ambos agregam valor ao produto e serviço, assim como, a redução de tempo.

2.3

Planejamento estratégico, distribuição de alimentos e transportes

No ambiente do setor privado, bem como no setor público, é importante se atentarem para as possíveis oscilações e mudanças no mercado de trabalho, isto é, é imprescindível que as organizações tenham um bom planejamento estratégico. Quando se fala em distribuição de alimentos, processo logístico, é importante ter um planejamento estratégico alinhado com os objetivos da instituição. Orlickas (2010, p. 37), afirma que “o planejamento prever minimizar os inibidores dos resultados maximizar os facilitadores no processo das tomadas de decisão, pois permitem que gestor tome decisões mais assertivas”. Nesse sentido, a definição de estratégias no planejamento estratégico é importante para minimizar erros e desperdiçar recursos, tomando assim, decisões corretas no momento de planejar a distribuição, sem ter possíveis danos as mercadorias. Sabe-se que o planejamento estratégico serve de aparato para a tomada de decisão e para interpretação do universo organizacional. (KICH; PEREIRA, 2011).

A distribuição surgiu a partir da necessidade de entregar um produto ou serviço a um consumidor final, sendo assim, é fundamental que ela seja feita da melhor forma possível e com um bom planejamento, em virtude de evitar desperdícios e estragar os alimentos com a qualidade. Segundo Rolnick, (2000) uma cadeia de distribuição representa a sequência de organizações que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final.

É importante salientar que, o transporte deve ser adequado de acordo com o tipo de produto que será transportado, para não terem perdas de produtos, alimentos etc. Por isso, Samel (2019) afirma que os veículos leves refrigerados são mais poluentes que os normais, consumindo mais combustíveis, e o uso deste veículo é para uma variedade de alimentos perecíveis que garante a manutenção da qualidade da mercadoria com uma temperatura limite que, na maioria das vezes, atendem normas, legislações e/ou certificações para o transporte desses alimentos.

Para a distribuição de produtos, é da suma importância que, além de saber planejar e conhecer os canais de distribuição dos produtos, o gestor precisa ter uma visão holística de logística de transporte no qual sabe alinhar o meio de transporte adequado para cada variedade de produto que pretende transportar desde a fábrica até ao destino final.

De acordo com Pozo (2010) o transporte refere-se aos vários meios de transportes disponíveis para se movimentar matéria-prima, materiais, produtos e serviços, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aeroviário. Nesse sentido, é indispensável a utilização de um meio de transporte seguro por uma instituição pública, em benefício comum da sociedade, fazer distribuições dos alimentos às escolas públicas.

De acordo com a Secretaria de Estado da Saúde (SES) - Portaria do Centro de Vigilância Sanitária (CVS) -15, de 7.11.91; Art. 2º - Os critérios de higiene no transporte de alimentos devem obedecer aos seguintes requisitos:

- 1 - Os meios de transporte de alimentos destinados ao consumo humano, refrigerados ou não, devem garantir a integridade e a qualidade a fim de impedir a contaminação e deterioração do produto.
- 2 - É proibido manter no mesmo continente ou transportar no mesmo compartimento de um veículo, alimentos e substâncias estranhas que possam contaminá-los ou corrompê-los. (CVS, 1991, p.2).

Pode-se identificar o Quadro II abaixo as características de meios de transportes recomendados para distribuição de alimentos com segurança e qualidade.

Quadro 2 Características mínimas necessárias aos meios de transportes, de acordo com o tipo do produto

Características do Transporte	Tipo do Produto	Exigências
Transporte Aberto	- Leite cru em vasilhames metálicos fechados; bebidas engarrafadas; hortícolas e similares	- Constituído de material atóxico, de fácil limpeza e desinfecção. - Não deve ocasionar danos ou deterioração dos produtos;
Transporte aberto com proteção	- Biscoitos; balas e chocolates; cereais e grãos a granel; cereais e grãos pré-embalados, seus derivados farináceos e alimentos processados à base de grãos e cereais; condimentos, temperos e especiarias; café; doces em pasta; água mineral pré- envasada; massas alimentícias secas; óleos; pós para preparo de alimentos e alimentos desidratados; sal; açúcar e adoçantes dietéticos; alimentos em geral acondicionados em embalagens hermeticamente fechadas (ex.: latas, vidros, filmes plásticos, tetrabick etc.);	- Constituído de material de fácil limpeza e desinfecção; - Protegidos com lona, plásticos e outros.

<p>Transporte fechado à temperatura ambiente (baú, containers e outros)</p>	<p>Pão e produtos de panificação; produtos cárneos salgados, curados ou defumados; pescadosalgado ou defumado; produtos de confeitaria; similares</p>	<p>Constituído de material atóxico, resistente, de fácil limpeza e desinfecção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imobilidade dos recipientes para garantia de integridade dos produtos.
<p>Transporte fechado, isotérmicoou refrigerado</p>	<p>- Carnes e produtos cárneos, sucos e outras bebidas a granel, creme vegetal e margarina, alimentos congelados ou supergelados, sorvetes; gordurasesem embalagens não metálicas, produtos de confeitaria que requeiram temperatura especial de conservação; refeições prontas para consumo; simliares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Constituído de material liso, resistente, impermeável e atóxico. - <u>Conservação:</u> - Quente: acima de 65°C. - Refrigerado: 4° a 6°C. - Resfriado: 6° a 10°C e/ou conforme especificações do fabricante. - Congelado: (-18°) a (-15°C) - Termômetros em perfeitas condições de funcionamento. - Estrados, prateleiras, caixas, ganchos removíveis para facilitar a limpeza e desinfecção.

Fonte: Portaria do Centro de Vigilância Sanitária (CVS), 2015.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

3

3.1

Diagnóstico Organizacional: Panorama da rede municipal da Secretaria de Educação do Município de Mulungu

A Secretaria de Educação do Município de Mulungu é responsável pela execução da entrega da merenda escolar nas escolas da rede municipal. Atualmente possui 396 (trezentos e noventa e seis) servidores ativos, dentre professores, pedagogos, administrativos, psicólogos, nutricionistas, assistentes sociais, merendeiras, motoristas. Segundo informações entregues pela secretaria, o município possui 7 (sete) escolas, sendo 6 (seis) unidades de ensino infantil a fundamental 1 (um) e centro de educação infantil, totalizando 1.765 (um mil,

Os procedimentos de aquisição, de envio e controle de merenda escolar são ações bem complexas e envolvem decisões pautadas em legislação própria do PNAE e estrutura Organizacional da SEDUC, de forma a executar o programa de acordo com as diretrizes específicas.

Inicialmente, o gestor se reúne com o Conselho da Merenda Escolar e Nutricionistas concursados para apresentação do cardápio nutricional por cada faixa etária. Após deliberação do Conselho é analisado o quantitativo para cada item. Feito a pauta de produtos a serem adquiridos para o ano corrente é enviado o pedido para o setor competente para dar início ao processo licitatório. Todas as empresas classificadas são obrigadas a apresentar o produto na secretaria de educação sob ordem dos Nutricionistas com intuito de observar se aquele item atende de fato a carga nutricional desejada ao aluno.

Após a contratação da empresa, é dado início a execução da entrega do produto. Todos os produtos recebidos passam por uma criteriosa conferência na hora do recebimento no centro de distribuição de alimento, observando embalagens, estado, validade e conformidade ao contratado, todos os que passaram por essa fase são armazenados de forma distinta.

Segundo os entrevistados, os produtos perecíveis são acondicionados nas geladeiras e nos freezers, parte destes refrigeradores tem a regulação somente para conservação de produtos como legumes, leite, verduras, ovos e frutas. Os produtos não perecíveis são guardados em depósito de alimentos empilhados em prateleiras, distante de paredes, local higienizado, separado por data e validade. Aqueles mais pesados são alocados nas partes mais baixas das prateleiras evitando acidentes.

Ainda, comentam que a localização do centro de abastecimento é de fácil acesso, o ambiente foi projetado de forma a viabilizar um fluxo ordenado sem cruzamentos a saída do produto ao seu destinatário final.

O ambiente encontra-se limpo, a parede e teto possuem revestimento liso, impermeável e lavável, portas e janelas são mantidas e ajustadas aos batentes, os basculantes do depósito são providos de telas milimetradas que impedem o acesso a vetores e pragas urbanas, luminárias em perfeito estado e espaço apropriado.

As saídas dos alimentos do centro de distribuição às escolas são feitas mediante solicitação assinada pelo Diretor Escolar e autorizado pela Nutricionista, obedecendo o cardápio nutricional e sua necessidade semanal de acordo com as necessidades de cada ambiente escolar. Algumas escolas são localizadas na zona rural com vegetação nativa ao seu redor, sendo necessário constante vigilância e limpeza do ambiente onde os alimentos passarão a ser armazenados nesse curto período.

As escolas possuem uma dispensa com espaço apropriado, contendo prateleiras, ventilação e iluminação usados exclusivamente para o armazenamento do produto que será consumido durante toda a semana. Cada escola detém de servidores efetivos responsáveis pela manutenção, limpeza e preparação do alimento entregue aos alunos.

3.2

Estratégia e Planejamento na aquisição à entrega da merenda escolar

O processo de planejamento contribui para a concretização das metas propostas pelo gestor e dentro desse processo decisões são tomadas para que se alcance os objetivos propostos. A etimologia da palavra estratégia, segundo o dicionário (2020), quer dizer que são meios para se alcançar alguma coisa (objetivos), liderança, habilidade e outros. A estratégia envolve toda a empresa, planejando ações que deverão acontecer para o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2007). A criação da estratégia inclui metas mais importantes, redução de custo, aumento da qualidade do produto e/ou serviço ofertado a população. Estarkist Foods, por exemplo, adotou uma estratégia baseada no suprimento para comprar e a enlatar a totalidade de atum capturado pela sua própria frota e pelos terceirizados, assim ele aumentaria a produção e o tempo de conservação do produto.

Mintzberg (2000), diz que não existe uma fórmula simples de traduzir o que é estratégia para a empresa, mas deixa claro que os 4 P's da estratégia são necessários para a organização. Os 4 P's são: Plano (o foco é o futuro); Padrão (informações ou estratégias passadas); Posição (posicionamento frente ao mercado); Perspectiva (estratégia da empresa para alcançar seus objetivos).

A estratégia engloba fatores externos, econômicos, marketing entre outros elementos que podem interferir na produção e conseqüentemente em seu armazenamento. O destaque principal é observar que os problemas administrativos relacionados com a movimentação e estocagem precisam ser analisados de forma eficiente ao longo da cadeia de suprimentos. Potter (1991) defende que a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, ou seja, para ele a estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, que afetam o sistema como um todo.

Nota-se que a cadeia de suprimentos, segundo Christopher (2007) é uma rede organizada e conectada responsável por controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de materiais e informações entre fornecedores e clientes, tudo interligado, o qual demanda um nível extraordinário de planejamento. Observamos que o gestor da Secretaria de Educação, juntamente com o Conselho e Nutricionistas fazem todo o planejamento do produto a ser adquirido, seus quantitativos e carga nutricional, evitando desperdício e má qualidade do item ofertado.

. Financeiramente falando, foi identificado no portal do FNDE que o município detém de recurso Federal a quantia mensal de R\$ 17.107,96 (dezesete mil, cento e sete reais e noventa e seis centavos), o que corresponde a 34,83% do que realmente é gasto com merenda escolar, de acordo com a Secretaria.

Ao tratar da distribuição, verificamos que o município possui um canal de comunicação via sistema corporativo, administrado por servidor responsável pelo Centro de Distribuição de Alimentos juntamente com a Nutricionista, em comunicação direta com os Diretores. O sistema é capaz de deixar registrado anotação de trocas, reclamações e/ou sugestões, assim como incluir pedidos de alimentos às escolas. E por fim, o transporte é feito por um veículo apropriado sob responsabilidade da Secretaria de Educação.

Considerações Finais

Considerando o que foi observado e exposto durante o texto, é importante salientar que quando se faz referência ao estoque, é importante destacar que se trata de um investimento de risco, seja no contexto do setor público ou privado. Portanto, é importante realizar um planejamento, considerando os fluxos existentes nas escolas, conforme a necessidade existente, outro fator importante a ser ressaltado é a questão do armazenamento e controle dos prazos de validade dos alimentos, como a forma de atender as necessidades dos utentes e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida deles.

Nesse sentido, ao se realizar o planejamento do estoque e compras, é importantíssimo realizar essa tarefa com competência e buscar minimizar os possíveis problemas futuros que possam surgir, bem como, se preparar para enfrentá-los, evitando a perda de materiais e insumos. É importante destacar que uma das principais preocupações do gestor é garantir que o público tenha o melhor atendimento, quando se considera a alimentação escolar da rede pública, é essencial ter uma atenção redobrada, isso em decorrência dos principais clientes/públicos serem os alunos, que não podem ser prejudicados pela falta de alimentação, bem como, a alimentação de má qualidade. Por fim, é indispensável seguir os conceitos de eficiência e eficácia na realização dos serviços, prezando sempre pelo aumento da qualidade.

Referências

BALLOU, R.H. Logística Empresarial: **Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 6. Ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: **o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Criando redes que agregam valor**. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2ed., 2007.

CVS. Secretaria de Estado da Saúde Coordenação dos Institutos de Pesquisa, Centro de Vigilância Sanitária, SUS - Sistema Único de Saúde. Portaria CVS-15, de 7.11.91. Disponível em: http://www.mds.gov.br/acesso-ainformacao/legislacao/segurancaalimentar/portarias/1991/Portaria_P20CVS-15_P20de_P2007_P20de_P20novembro_P20de_P201991.pdf.pagespeed.ce.lhtfwjpBmU.pdf. Acessado em: 20 de janeiro de 2023.

FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Manuais. Cartilha Nacional da Alimentação Escolar. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/programas/pnae/pnae-area-gestores/pnae-manuais-cartilhas/item/11037-cartilha-para-conselheiros-do-programa-nacional-de-alimentacao-escolar-pnae> Acesso em: jun. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. The influence of leadership, culture, structure and organizational communication in the implementation process of strategic planning. Cadernos EBAPE. BR, v. 9, n. 4, p. 1045-1066, 2011.

Referências

Ministério da Educação. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programa Nacional de Alimentação Escolar.** Ano 2022. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/programas/pnae>. Acessado em: jun. 2022.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em 5 configurações. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão:** das teorias da administração à gestão estratégica. Editora Ibpex, 2010.

PORTER, Michael E. **Towards a dynamic theory of strategy.** Strategic management journal, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:** Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010.

ROLNIK, Raquel. **Impacto da aplicação de novos instrumentos urbanísticos em cidades do Estado de São Paulo.** Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, n. 2, p. 73-73, 2000.

SAMEL, Adriana Nakano et al. **Análise da logística urbana para distribuição de alimentos perecíveis.** Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, v. 8, n. 2, p. 79-103, 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 6 ed., 2005.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais.** São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** In: Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 2001. p. 318-318.



EDITORIA
FMB

 editora.faculdadefmb.edu.br