**A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS NA GESTÃO DA MERENDA ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN.**

Yascara Pryscilla Dantas Costa

Mestranda Plandites – UERN

[pryscilladantas@hotmail.com](mailto:pryscilladantas@hotmail.com)

**RESUMO**

Atualmente, a gestão logística tem ganhado bastante preponderância, visto que um bom planejamento logístico tanto na gestão pública quanto na privada aumenta a eficiência e eficácia das organizações. Nesse sentido, o presente estudo busca analisar os processos logísticos de uma escola pública estadual na cidade de Mossoró/RN. A metodologia utilizada possui uma abordagem qualitativa e o tipo de pesquisa é descritiva, para método utilizou-se de um estudo de caso através da observação direta dos fatos e para obter melhores resultados foi elaborada uma entrevista semiestruturada junto à diretora da escola. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de uma pesquisa em campo e bibliográfica. Os resultados encontrados mostraram que, o gestor público, encontra-se cada vez mais preparado para atuar na gestão escolar, visto que o mesmo sabe identificar a importância da atuação da logística dentro do processo de gestão da merenda escolar e como a boa aplicação dos recursos é importante dentro da organização. Porém, o fator crítico é que devido ao processo burocrático para aquisição dos insumos da merenda escolar o gestor passa a dedicar mais tempo aos procedimentos burocráticos. Em virtude disso, as demandas pedagógicas podem sofrer impacto nos seus resultados por não serem priorizadas. Portanto, conclui-se que a gestão em logística é fundamental no processo de gestão da merenda escolar, através de uma boa execução gera satisfação aos seus principais clientes, os alunos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão logística. Gestão pública. Merenda escolar.

**THE IMPORTANCE OF LOGISTICAL PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF SCHOOL MERENDA: A CASE STUDY CONDUCTED IN A STATE PUBLIC SCHOOL IN THE MUNICIPALITY OF MOSSORÓ / RN.**

**ABSTRACT**

Currently, logistics management is gaining a lot of preponderance, since a good logistics planning in both public and private management increases the efficiency and effectiveness of organizations. In this sense, the present study seeks to analyze the logistic processes of a state public school in the city of Mossoró / RN. The methodology used has a qualitative and exploratory approach, a method was used of a case study through the direct observation of the facts and to obtain better results an interview was elaborated with the director of the school and as far as its objective is descriptive. As an instrument of data collection was a field and bibliographical research. The results showed that the public manager is more and more prepared to act in the school management, since he knows how to identify the importance of the logistics activity within the school lunch management process and how the proper application of resources are important within the organization. However, the critical factor is that due to the bureaucratic process for acquiring the supplies of school meals, which the manager spends more time on bureaucratic procedures. As a result, pedagogical demands can have an impact on their results because they are not prioritized. Therefore, it is concluded that logistics management is fundamental in the school lunch management process, through a good execution it generates satisfaction to its main clients, students.

**KEYWORDS:** Management in logistics. Public management. School lunch management.

**1 INTRODUÇÃO**

As organizações procuram, incessantemente, formas de maximizar seus lucros, diminuindo os custos e encontrando formas de se diferenciar diante dos concorrentes. A logística tornou-se um dos fatores essenciais para o alcance desses objetivos. Não se pode garantir a qualidade do produto ou serviço final sem a garantia da adequada gerência dos materiais utilizados durante a produção. Ao longo do tempo a logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das organizações.

Nesse sentido a logística tornou-se indispensável para o crescimento e desenvolvimento das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Pois, além de tornar a organização mais competitiva estabelece a integração de toda a gestão física e de informações responsáveis pela movimentação de materiais e produtos tornando-se dessa forma mais eficiente e consequentemente trazendo mais qualidade nos serviços prestados a população.

O enfoque da pesquisa será tratar da logística na merenda escolar levando-se em consideração todos os processos e importância dos mesmos para ofertar serviços de forma eficiente e eficaz, ou seja, acompanhando todo o processo da gestão da merenda escolar desde o processamento do pedido de materiais até a elaboração do produto final, para que dessa forma o produto possa chegar ao consumidor final no tempo desejado, com menos custos para a organização e da melhor maneira possível.

Nesta direção, propõe-se como objetivo geral analisar os processos logísticos de uma escola pública buscando-se especificamente evidenciar a logística da merenda escolar no contexto da gestão pública, descrever os processos logísticos da merenda escolar de uma escola pública estadual e identificar os processos logísticos que causam ineficiência na gestão da merenda escolar da escola analisada.

Diante desse fator surge a indagação norteadora da pesquisa: Qual a importância dos processos logísticos na gestão da merenda escolar?

Com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa em estudo a mesma apresenta-se quanto a sua abordagem qualitativa e exploratória. Para o método, utilizou-se de um estudo de caso através da observação direta dos fatos e para obter melhores resultados foi elaborada uma entrevista junto à diretora da escola através de um questionário semi-estruturado. Quanto ao seu objetivo, a pesquisa é caracterizada como descritiva, que conforme Andrade (2010, p. 112**)**: “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

A pesquisa se desenvolveu em várias fases. No primeiro momento, realizou-se um estudo aprofundado do assunto, utilizando dados secundários com o intuito de explorar e conhecer melhor as políticas públicas na gestão da merenda escolar bem como a utilização das ferramentas da gestão em logística para o seu bom funcionamento. Essa fase teve como pilar básico pesquisas realizadas por meio de livros, artigos, teses, revistas e *internet:* como blogs, *sites* do governo, *sites* de eventos nacionais na área da logística.

Diante disso, foi possível definir as perguntas da entrevista utilizada para a coleta de dados, aplicado junto ao gestor da escola estudada e também através da observação empírica dos fatos: através da vivência em meio ao dia-a-dia na escola e acompanhando cada processo executado pela diretora.

Foi aplicada uma entrevista junto à diretora da escola realizada no mês de Junho de 2017, composta com perguntas abertas e fechadas, a qual buscou principalmente identificar a importância dada pela diretora da escola, para as temáticas abordadas nessa pesquisa e visou conhecer um pouco mais sobre o funcionamento na prática da gestão em logística nas políticas públicas e como uma boa aplicação da logística contribui para uma gestão eficiente.

**2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

**2.1 Logística na Gestão Pública**

O processo de logística é parte fundamental no relacionamento que liga clientes aos consumidores, as atividades logísticas vêm ganhando espaço no mercado nos últimos anos, isso pelo fato de as empresas terem percebido o grande valor que os serviços logísticos representam para os clientes, e com isso, a empresa torna-se mais competitiva perante seus concorrentes.

De acordo com Figueiredo apud Vasconcelos (2010), é através do serviço logístico, entendido como o conjunto de atividades que devem ser realizadas para atender às necessidades de clientes cada vez mais exigentes, que as empresas procuram a diferenciação, perseguindo o cumprimento de prazos, entregas sem erros, pedidos perfeitos e um amplo leque de atributos de serviço que vão além dos convencionais requisitos ligados a prazos e quantidades atendidas.

Diante desse novo conceito de mercado onde as empresas tornam-se mais competitivas a cada dia é preciso ter uma integração dos setores para que tudo ocorra de forma sincronizada e com a qualidade esperada.

Entretanto, vale ressaltar que a logística também é de fundamental importância no setor público, porém, essa importante ferramenta não é utilizada de maneira eficiente na gestão pública, mas a cada dia vem ganhando uma maior relevância e atenção nesse setor para a obtenção dos resultados esperados de forma eficiente e dessa forma gerando qualidade nos serviços prestados a população.

Nesse sentido, Dias (1996) comenta que a logística compõe-se de dois subsistemas de atividades, administração de materiais (suprimento físico) e transporte/distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento. A logística é tomada e considerada como perfeita quando há integração de administração de materiais em sua totalidade e distribuição física dos produtos e serviços com plena satisfação do cliente.

A finalidade da Administração de Materiais de acordo com Dias (1993) é assegurar o abastecimento contínuo dos itens que entram na fabricação dos bens e de outros em decorrência da programação conjunta das áreas de vendas e de produção.

A distribuição física trata do processamento de pedidos, transporte, estocagem e armazenagem dos produtos finais da organização. A distribuição física (transportes) é uma importante atividade dentro da logística. Pois, é através dessa ferramenta que há a movimentação de materiais e insumos através de seus diversos modais e cabe ao gestor escolher a melhor forma de transportá-los. Os tipos de modais são: marítimo, fluvial, ferroviário, rodoviário, dutoviário e aéreo.

O transporte tem duas funções principais: movimentação e armazenagem de produtos e matérias-primas. O objetivo da atividade de transporte, de acordo com Bowersox e Closs (2001), é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais.

**2.2. A Gestão da Merenda Escolar no Setor Público**

A logística na gestão pública ou na nova gestão pública a cada dia torna-se mais importante, pois é através de uma boa gestão que irá garantir que o produto chegue ao consumidor final da melhor forma possível e na gestão pública esse processo não é diferente porque hoje o gestor público é mais cobrado e sua reeleição vai depender resultados eficientes em todos os setores. A logística de suprimentos relacionada à gestão de compras, por exemplo, é um dos processos a ser feito pelo gestor público que envolve além da compra toda uma cadeia de suprimentos como o processo licitatório, o transporte, o tempo de entrega e a forma de armazenamento.

A gestão da merenda escolar no setor público ocorre através do Ministério da Educação (MEC), por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), garante a transferência de recursos financeiros para subsidiar a alimentação escolar de todos os alunos da educação básica: educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público). De acordo com o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) atualmente, o valor repassado pela União a estados e municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa e modalidade de ensino. O valor per capita é estabelecido pela legislação vigente.

O repasse é feito diretamente aos estados e municípios, com base no censo escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. As entidades executadoras têm autonomia para administrar o dinheiro repassado pela união e compete a elas a complementação financeira para a melhoria do cardápio escolar, conforme estabelece e constituição federal. A compra de alimentos para a alimentação escolar é regida pela Lei n° 11.947/2009 que estabelece as normas do PNAE.

Todos os estados, o Distrito Federal (DF) e os municípios podem participar do programa, mas para isso tem que seguir alguns critérios/exigências como aplicar os recursos exclusivamente na aquisição de gêneros alimentícios, instituírem um conselho de alimentação escolar (CAE), como órgão deliberativo, fiscalizador e de assessoramento, prestação de contas dos serviços recebidos e cumprimento das normas estabelecidas pelo FNDE na aplicação dos recursos.

A resolução n° 32, de 10 de Agosto de 2006, do FNDE, estabelece as atuais normas para execução do PNAE, obedecendo aos princípios da universalidade e da equidade em relação à alimentação escolar gratuita a continuidade de atendimento e a descentralização. Tomando como base estas diretrizes, as Entidades Executoras do programa são obrigadas a destinar no mínimo 70% (setenta por cento) dos recursos financeiros recebidos pelo PNAE, para a aquisição de produtos básicos, priorizando os semi-elaborados e os “in natura”.

A legislação atual determina que o programa incentive a compra de gêneros alimentícios diversificados, dando preferência aos produzidos e comercializados em âmbito local, respeitando-se os hábitos alimentares e as práticas pertencentes à cultura e da preferência alimentar regional. A medida provisória (MP) N° 455, de 28 de Janeiro de 2009, define como obrigatório o uso de, no mínimo, 30% dos recursos do Programa na compra direta de produtos alimentícios oriundos da agricultura familiar, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas.

O processo de compras dos produtos alimentícios oriundos da agricultura familiar é feito através de uma chamada pública onde define quais são os produtos e as quantidades desejadas naquele determinado momento. Segundo Federizzi (2015), as compras públicas para os programas alimentares estaduais e municipais são instrumentos capazes de legitimar políticas para a realização de licitações sustentáveis visando à regionalização da alimentação escolar e dessa forma dinamizando a economia urbana através da geração de emprego e renda.

Com base na resolução n° 26 de 17 de Junho de 2013, a compra dos alimentos deverá ser feita seguindo as disposições da Lei de Licitações nº 8.666/1993 ou da Lei nº 10.520/2002 que institui modalidade de licitação denominada pregão, ou, ainda, por dispensa do procedimento licitatório, nos termos do art. 14 da Lei nº 11.947/2009. Os recursos destinados para o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE estão garantidos no orçamento da união. O repasse é realizado por meio da transferência de dez parcelas mensais iniciadas no mês de Fevereiro de cada ano. O valor a ser repassado é calculado da seguinte forma: Número de alunos x Número de dias x valor per capita. Sendo a soma deles o valor total de recursos a ser recebido por cada escola.

**4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A escola escolhida para fins dessa pesquisa consiste na Escola Estadual Abolição IV, situada na cidade de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte. É uma escola de pequeno porte e seu público alvo são os alunos do Ensino Fundamental I. A presente pesquisa foi realizada com a diretora da escola e buscou-se entender a importância da logística dentro da gestão pública mais especificamente como essa temática funciona na gestão da merenda escolar.

Diante do exposto a presente pesquisa observou vários pontos o primeiro deles é a sobrecarga de trabalho da diretora, pois a mesma tem que cuidar de todos os setores dentro da escola desde o processo de pedido de material de rotina até os cuidados com o bom funcionamento pedagógico da escola e nesse sentido vale salientar que o fator pedagógico fica um pouco afetado devido a maior parte do tempo da diretora ser mais dedicada aos fatores administrativos como a gestão da merenda escolar.

Pois requer bastante atenção e cuidados devido à burocracia existente para adquirir os alimentos e para armazená-los sem que eles se estraguem durante o tempo que fica armazenado na escola e para que dessa forma a merenda chegue aos alunos da melhor maneira possível. É importante destacar que para ser diretor de uma escola pública estadual exige conhecimentos não apenas pedagógicos, mas também conhecimentos em outras áreas principalmente a administrativa e financeira.

Nesse sentido uma das perguntas feitas à entrevistada foi saber se ela entende o que é a logística e se sabe qual a sua relevância dentro do contexto da gestão pública:

Ser diretora ou ter um cargo dessa importância é necessário entender de tudo um pouco, e a logística especialmente na gestão da merenda escolar se faz de fundamental importância, pois através de uma boa gestão logística é possível que os alimentos cheguem no tempo certo sem causar prejuízo aos alunos e a escola.

Através de sua resposta observou-se que a entrevistada entende a importância da logística dentro da gestão pública e percebe-se a cada dia sua importância dentro da organização. Bowersox e Closs (2001, p. 20) afirmam que o “objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados”.

A logística de suprimentos presente no processo de compra da merenda escolar em escolas públicas é uma tarefa a ser executada pelo gestor público destas instituições, visto que o processo envolve, além da compra dos produtos alimentares, o processo licitatório, o transporte, o tempo de entrega, o local de armazenamento adequado desses produtos, as condições de armazenagem e o prazo de validade de cada produto. A necessidade de refrigeração dos alimentos perecíveis, a quantidade diária do alimento a ser preparado, também deve ser analisada pelo gestor respeitando-se os dias letivos de cada período letivo anual (ROSA, 2010).

A responsável pela gestão da merenda escolar dentro da escola é a diretora, a qual recebe assistência da coordenadora e da merendeira. Com a chegada dos produtos à escola a mercadoria é conferida, depois pesada (no caso das carnes) para não haver diferença no final, pois se a quantidade de carne foi enviada menor do que o que foi solicitado esse pedido não poder ser recebido porque se houver algum problema como a falta de insumo para um determinado dia quem responde por essa falta é a diretora da escola ao PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar).

Observou-se que a gestão do armazenamento e estocagem ocorre da seguinte forma, os insumos como: arroz, feijão, macarrão, biscoito entre outros, são armazenados em armários de ferro e não pode entrar em contato com o solo, também não pode armazenar esses produtos em caixas para evitar que insetos entrem e contamine os insumos. Entretanto, as carnes, frutas e legumes são armazenados na geladeira com data de entrada no estoque e dessa forma utiliza-se primeiro as que já estavam armazenadas evitando assim que os alimentos se estraguem.

O processo de aquisição desses insumos segundo a entrevistada acontece através do caixa escolar, pois a escola precisa ter uma documentação toda regularizada para poder utilizar o recurso. O início do processo para aquisição desses recursos se dá com o repasse do recurso financeiro por parte do FNDE para a Secretaria de Educação, e desta para a escola. Com o recurso disponível na conta bancária, a escola encaminha o pedido de compra para a Secretaria de Educação, órgão responsável pelo processo jurídico de compra, feito através de licitação.

Figura 1 - Processo de aquisição de recursos da merenda escolar.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme citado na revisão bibliográfica os recursos destinados para o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE estão garantidos no orçamento da união. O repasse é realizado por meio da transferência de dez parcelas mensais iniciadas no mês de fevereiro de cada ano. O valor a ser repassado é calculado da seguinte forma:

Figura 2 - Cálculo do valor total da per capita.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Sendo a soma deles o valor total de recursos a ser recebido por cada escola. Porém, esse cálculo é feito de acordo com o ano letivo anterior, portanto, torna-se um ponto crítico na gestão da merenda escolar, pois segundo a diretora no ano seguinte pode ter mais alunos matriculados e o valor do repasse enviado será insuficiente para suprir a demanda, causando nesse sentido conflito na administração dos recursos porque a demanda será maior do que a oferta e impactando significativamente na nutrição dos alunos.

O pagamento dos fornecedores é feito através de cheques nominais utilizando a verba que recebem do PNAE por meio de transferências eletrônicas realizadas nas contas bancárias vinculadas a cada escola. Vale salientar que 30% do valor total dessa verba têm que ser destinada a compras de alimentos provenientes da agricultura familiar, entretanto, para cumprir essa exigência encontra-se um pouco de dificuldade, pois segundo a diretora às vezes os alimentos não são entregues na quantidade certa, na qualidade adequada e muitas vezes ocorrem à falta do mesmo e dessa forma prejudicando o cronograma da merenda escolar que na “falta” do alimento tem que substituir a merenda que tinha sido programada para aquele determinado dia.

Apenas a compra de alimentos referente à cota que deve ser investida na agricultura familiar pode ser feita diretamente pelas escolas através da modalidade de dispensa de licitação. Se a escola em um determinado mês não utilizou o recurso disponível todo, naquele determinado mês destinado a compras de alimentos da agricultura familiar, o mesmo não pode ser destinado para aquisição de outros insumos como no supermercado por exemplo. Mas, pode acumular para ser usado no mês seguinte, porém não é um indicado, pois se o recurso destinado para o mês não foi utilizado por completo em algum momento alguma merenda que seria a base dos insumos dos alimentos fornecidos pela agricultura familiar teve que ser substituída por outra do cardápio (Quadro 1) e dessa forma causa prejuízo na alimentação dos alunos.

Quadro 1 - Cardápio do Programa Alimentar do Ensino Básico

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1° Semana | 2° Semana | 3° Semana | 4° Semana |
| Segunda – Feira | Suco de fruta e biscoito | Cuscuz com ovos e suco de fruta | Suco de fruta e biscoito | Suco de fruta e biscoito |
| Terça – Feira | Canja de Frango | Carne com batata doce e arroz branco | Risoto de frango | Cuscuz com carne moída e soja escura. |
| Quarta – Feira | Cuscuz com carne e soja escura com suco de fruta | Salada de frutas com biscoito | Cuscuz com guisadinho de frango e proteína de soja branca | Salada de fruta com biscoito. |
| Quinta – Feira | Risoto de frango e soja branca | Isca de carne acebolada e arroz branco | Macarronada com carne moída e proteína de soja escura | Risoto de carne e soja escura |
| Sexta – Feira | Espaguete com frango desfiado | Frango com legumes e arroz refogado | Canja de frango | Espaguete com frango desfiado |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Essa alimentação é uma dieta orientada por uma nutricionista do programa através da relação de produtos fornecidos pela secretaria de educação, onde são escolhidos os produtos adequados para garantir a segurança nutricional dos alunos. A relação do cardápio realizado pela nutricionista com o programa alimentar a ser cumprida pela escola e dessa forma contribuir para a nutrição dos alunos. Esse cardápio é elaborado para permanecer o ano todo e é composto por cinco alimentações que variam durante as quatro semanas de um mês, de acordo com o valor nutricional e sua importância para os alunos. A cada semana do mês o cardápio é diferente, mas o ponto crítico é que ela se repete a cada novo mês e essa repetição acarreta na pouca variação do cardápio.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Evidenciando a logística como um fator preponderante e indispensável para uma boa gestão e aplicação dos recursos públicos. Sobre a descrição dos processos logísticos da merenda escolar, tais como: compras, transporte, armazenamento, preparo e consumo da alimentação escolar. Pode-se ressaltar que é um processo burocrático, pois o seu início para aquisição de recursos se dá com o repasse do recurso financeiro por parte do FNDE para a Secretaria de Educação, e desta para a escola. Na escola a responsável pelo pedido de compras é a diretora, e ela o faz através do caixa escolar.

As compras são feitas através de processo licitatório sendo dispensado este apenas para obtenção de alimentos provenientes da agricultura familiar. Um ponto observado e que constou como positivo foi à forma de armazenamento dos insumos tudo de acordo com as ferramentas de gestão aplicadas a logística como a forma que é guardada os alimentos e a forma que são utilizados através do método primeiro a entrar primeiro a sair (PEPS), a preparação da merenda é feita todos os dias através de um cardápio elaborado pela nutricionista do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.

No que se refere à identificação dos processos logísticos que causam ineficiência na gestão da merenda escolar da escola analisada, vale destacar dois pontos críticos considerados de bastante importância o primeiro é em relação a cota de 30% das compras de alimentos destinados a agricultura familiar, pois segundo relato da diretora muitas vezes os alimentos não vem na quantidade certa e na qualidade desejada causando dessa forma prejuízo na alimentação das crianças alterando o cardápio alimentar planejado e consequentemente acarretará na falta de algum alimento posteriormente.

Outro ponto crítico é o valor da per capita calculado através do ano anterior, pois no ano seguinte o número de alunos pode ser maior e o valor da renda recebida por aluno menor, causando dessa forma prejuízo na alimentação dos mesmos.

De acordo com a revisão da literatura e com os resultados obtidos neste trabalho obteve-se um conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento da gestão da merenda escolar e como a aplicação da logística contribui de forma significativa para adquirir resultados eficazes na gestão pública. Nesse sentido, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados e espera-se que esse trabalho contribua para um melhor entendimento da aplicação da logística para o um melhor funcionamento da gestão na merenda escolar.

**6 REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico.**10 ed. São Paulo, 2010. 112p

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**[**LEI Nº 11.947, DE 16 DE JUNHO DE 2009.**](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2011.947-2009?OpenDocument). Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm>

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Ministério da Educação. **Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013**. Diário Oficial da União, 2013

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. **Resolução/FNDE/CD/Nº 32 de 10 de agosto de 2006**. Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. **Lei n. 11.947 de 16 de junho de 2009**. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2009.

BRASIL, Caroline V. de Macedo; CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. Logística: teia de relações. Curitiba: Ibpex, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Nacional de Alimentação Escolar**. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>. Acesso em: 28 de Julho de 2017.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: ATLAS, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística - 5ª Ed. 1993.

FEDERIZZI, Isabel. **Gestão da Logística de Suprimentos em uma Escola Pública de Novo Hamburgo/RS: Estududo de caso da Merenda Escolar.** Porto Alegre/RS, 2015. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131520/000976176.pdf?sequence=1>

NOVAES, A. G**. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão logística**/ Rodrigo de Alvarenga Rosa. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB,2010.

Vasconcelos, N.V.C **Análise do processo logístico através das ferramentas da qualidade:** um estudo de caso na DDEX- directtodoor express**.** Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Publ\_2011/Fev/06%20Artigo%20368%20pg%2059-71.pdf> Visto em: 30/09/2017 às 17:00.