



ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E PLANO DE NEGÓCIOS 2021/2025

Centrais de Abastecimento de Goiás S/A

- CEASA-GO -

- ATUALIZAÇÃO -

Dezembro/2020



Visão de Futuro:

- Tornar-se o melhor entreposto logístico de abastecimento de hortifrutigranjeiros e outros produtos alimentícios do Brasil.

Missão:

- Instalar, implantar, administrar centrais de abastecimento e mercado destinados a orientar e disciplinar a distribuição e colocação dos hortifrutigranjeiros
- Atuar como entreposto logístico
- Fomentar a produção dos hortifrutigranjeiros
- Regular o mercado
- Promover e facilitar o intercambio de mercado com as demais unidades do sistema de abastecimento do país
- Subsidiar e auxiliar o Governo na política de preços

Fonte: Divisão Técnica da Centrais de Abastecimento de Goiás

Item	Índice	Pág.
1.	Sumário Executivo	04
2.	Apresentação da Empresa	06
2.1.	Descrição	06
2.2.	Capital Social	06
2.3.	Objetivos	06
2.4.	Administração	07
3.	Estratégia de longo prazo e análise de riscos e oportunidades	07
3.1.	Análise de riscos e oportunidades	10
4.	Estratégia de Longo prazo – 2021/2025	10
4.1.	Apresentação	10
4.2.	Projetos estruturantes em infraestrutura	11
4.3.	Projetos estruturantes em sistema de informação	11
4.4.	Projetos estruturantes em evolução da gestão	12
4.5.	Projetos estruturantes – área social	13
5.	Conclusões	13

1 – Sumário Executivo

A CEASA-GO está pronta para o desenvolvimento e modernização. Vem ocupando o quinto lugar entre as Centrais de Abastecimento do Brasil em volume de negócios, possuindo forte apelo logístico pela localização privilegiada no planalto central brasileiro, estando estrategicamente localizada em relação ao entroncamento de duas das mais importantes rodovias do País.

O processo de regularização das áreas permanentes de comercialização da CEASA/GO resultou em benefícios duradouros a toda comunidade, estabilizando as relações jurídicas entre empresários e Empresa. Foram beneficiados diretamente mais de 5000 (cinco mil) pessoas, dentre elas empresários, empregados, prestadores de serviços, fornecedores de serviços acessórios e indiretamente à sociedade goiana que conta com um Mercado de Hortifrutigranjeiros forte e estabilizado. O Termo de Ajustamento de Conduta de 12 de agosto de 2009, assinado junto ao Ministério Público Estadual – Promotoria de Defesa do Patrimônio Público, criou bases sólidas para a celebração das concessões de uso junto aos empresários, resolvendo de uma vez por todas o grave problema da insegurança jurídica que reinava no âmbito da CEASA-GO há 45 (quarenta e quatro) anos, desde a sua criação, sendo consolidado num Regulamento de Mercado que serviu de modelo para vários ceasas do país, embora carecendo de atualizações diante da dinâmica do mercado.

O mercado de hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás exige uma posição de vanguarda da Central de Abastecimento, impondo a necessidade de modernização administrativa, geração de novos investimentos em infraestrutura e profissionalização dos operadores. Nos anos 1980 a 2000 a operação foi marcada por grandes mudanças nos aspectos ligados à produção, distribuição de produtos hortifrutícolas, e na atuação do poder público via políticas de investimento e gestão dos mercados atacadistas. Neste período destacam-se:

- ✓ Aumento da produção e conseqüentemente da oferta de produtos frescos;

- ✓ Consolidação da agroindústria e das grandes redes de distribuição, os super e hipermercados, passam a dominar a distribuição e o abastecimento das famílias;
- ✓ Aumento e concentração das atividades de serviços nos grandes centros urbanos com expressivo crescimento das formas de alimentação fora do domicílio;
- ✓ Qualidade dos produtos, praticidade e eficiência na distribuição constituem as novas exigências dos consumidores;
- ✓ Desenvolvimento de novas tecnologias de conservação e movimentação de produtos frescos e processados, cadeia do frio, logística, facilitando a movimentação de produtos perecíveis como frutas e hortaliças;
- ✓ Crescimento do intercâmbio internacional e no âmbito da região, em decorrência das mudanças tecnológicas, mudanças tarifárias e constituição de blocos econômicos regionais com o objetivo de conseguir a expansão e diversificação das atividades de intercâmbio;
- ✓ Políticas de ajuste econômico assumidas pela maioria dos países latino-americanos levando o estado a reduzir a sua presença em atividades ditas essenciais, modificaram a sua função diminuindo os investimentos públicos em infraestrutura física e na manutenção das atividades dos mercados atacadistas hortifrutícolas.

Atualmente, o cenário condiciona a novos desafios destacando-se:

- Ambiente que exige mudanças profundas nas estruturas físicas, e nos sistemas de distribuição de frutas e hortaliças frescas para atender faixas de consumidores que exigem qualidade e produtos diferenciados;

- Baixo poder de compra de grandes contingentes da população que ainda não têm acesso a bens alimentares essenciais;
- Ineficiência de toda a cadeia produtiva que ocasiona elevadas perdas principalmente no setor mais tradicional da distribuição de frutas e hortaliças;
- Incipientes e assimétricos sistemas de padronização, classificação e embalagens que dificultam a rastreabilidade dos produtos e o próprio desenvolvimento das operações de mercado;
- Falta de recursos públicos, financeiros e técnicos, para modernização do sistema atacadista de distribuição de frutas e hortaliças.
- Utilização de energia elétrica mais barata e sustentável.
- Absorção de novas tecnologias de comunicação eletrônica (computador → smartphones e smartwatch)

É essencial a geração de novas formas de organização e relacionamento entre o setor público e os atores privados que atuam nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças. A coordenação de alternativas e estratégias diferenciadas devem se estabelecer também entre estas centrais atacadistas e a grande distribuição varejista.

Ressalta-se ainda que este documento visa atender às disposições contidas na Lei Federal nº 13.303/2016, Art. 23, § 1º:

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

2. Apresentação da Empresa

A Centrais de Abastecimento de Goiás S.A (CEASA-GO) é uma empresa de economia mista criada na década de 1970 constituída nos termos da lei nº 5.577, de 20/10/75 e regulamentada pelo Decreto nº 70.502/1972, integrante do Sistema Nacional de Centrais Abastecimento – SINAC.

A necessidade da criação do complexo em Goiás ocorreu em decorrência da precária comercialização dos hortifrutigranjeiros, sem qualquer norma oficialmente instituída e condições adequadas de operacionalização da comercialização, sem garantias de boa classificação e qualidade dos produtos.

Organizada de acordo com as normas do Conselho Nacional de Abastecimento - CONAB, desde 1987 sua gestão compete ao Governo do Estado de Goiás, nos termos do Decreto Federal nº 70.502 de 11/05/72, conforme decretos nº 65.750 de 26/11/69 e nº 66.332 de 17/03/70 e Lei nº 8.987/95. Na criação teve o Governo Federal como acionista majoritário através da COBAL (Ministério da Agricultura) e os governos Estadual e Municipal. Em 1987 a União fez a doação das ações que lhes pertenciam ao Governo de Goiás, que passou então a deter 99,9% das ações.

2.1. Descrição

A CEASA-GO, inscrita no CNPJ sob nº 01.098.797/0001-74, foi implantada e inaugurada no mês de agosto de 1975. É uma sociedade de economia mista de

direito privado onde o Estado de Goiás é o acionista majoritário, detentor de 99,9 % das ações com direito a voto.

2.2. Capital Social

O capital da Sociedade é de R\$ 19.435.690,02 (dezenove milhões, quatrocentos e trinta e cinco mil, seiscentos e noventa reais e dois centavos), representado por 1.943.569,02 (um milhão, novecentos e quarenta e três mil, quinhentos e sessenta e nove, e dois centavos) Ações Nominativas, no valor de R\$ 0,01 (um centavo) cada uma.

2.3. Objetivos

As Centrais de Abastecimento de Goiás (Ceasa-GO) tem como principais metas incentivar produção, programar mercados, orientar e disciplinar a distribuição de hortifrutigranjeiros e outros produtos alimentícios de forma a atender a demanda do mercado e as políticas sociais do governo. Participar dos programas de governo para produção e abastecimento a nível regional e nacional, promovendo e facilitando o intercâmbio de mercado com as demais unidades do sistema e entidades vinculadas ao setor, através, inclusive de participação acionária. Firmar convênios, acordos e contratos, com pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, auxiliar nas políticas de preços do Governo, estudos e processos, para comercialização de gêneros alimentícios.

Contextualizado com isso, o novo estatuto social desta Centrais de Abastecimento de Goiás S/A, aprovado pela Assembléia Geral em 15.03.2019, passou a apresentar no Art. 3º os objetivos da Sociedade, conforme copiamos:

ARTIGO 3º - A Sociedade terá por objetivo:

- a) Instalar, implantar, administrar Centrais de Abastecimento e Mercados destinados a orientar e disciplinar a distribuição e colocação de hortigranjeiros e outros produtos alimentícios ou serviços atípicos do comércio atacadista de hortigranjeiros.
- b) Participar dos planos e programas de Governo para a produção e abastecimento, a nível regional e nacional, promovendo e facilitando intercâmbio de mercado com as demais Unidades do Sistema e entidades vinculadas ao setor, através, inclusive, de participação acionária.
- c) Firmar convênios, acordos, contratos com pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacionais e pesquisas dos processos, condições e veículos de comercialização de gêneros alimentícios, abrangidos por sua competência operacional.

2.4. Administração

A Administração da Sociedade cabe ao Conselho de Administração, órgão colegiado composto por membros titulares e suplentes, e por uma Diretoria Executiva composta pelo Diretor-Presidente, Diretor Administrativo e Financeiro e Diretor de Operação e Estratégia de Mercado.

3. Estratégia de longo prazo e análise de riscos e oportunidades

Para avaliar o ambiente de atuação da Ceasa-GO, utilizamos no estudo a matriz SWOT, que foi aplicada em 20.03.2019 no evento “formação de líderes e planejamento estratégico” promovido pela Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento e ministrado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, onde foram identificados no ambiente interno as forças e fraquezas e no ambiente externo as ameaças e oportunidades. A metodologia permite efetuar uma síntese das análises e identificar elementos-chave para que a Administração da empresa possa estabelecer prioridades de atuação.

SWOT é um termo em inglês que se refere a um conjunto de quatro palavras: “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”.

Traduzidas para o português, elas significam “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”.

Em português, seguindo a mesma lógica do acrônimo, esse tipo de análise também é chamada de FOFA.

O termo, portanto, nada mais é do que uma referência a um conjunto de características de uma empresa.



É dentro do ambiente interno que você encontrará suas forças e fraquezas:

- **Forças:** elementos e características de seu ambiente interno que representam uma vantagem sobre a concorrência. Por exemplo: um hotel que tem uma excelente localização de frente para o mar e com facilidade de acesso pode considerar isso como forças. Da mesma forma, um hospital que tem um corpo médico extremamente qualificado, assim como uma marca de roupas prestigiada e desejada pelo público têm nessas características exemplos de forças.

- **Fraquezas:** de forma análoga, as características e elementos de seu ambiente interno que desfavorecem sua empresa em relação à concorrência são suas fraquezas. Imagine uma fábrica de alimentos enlatados que se localiza muito distante dos grandes centros e por isso tem custos de transporte elevados; ou uma empresa aérea que tem uma frota de aeronaves antiga e por esse motivo tem mais gastos de manutenção e problemas de atrasos em seus voos. Perceba que nesses dois exemplos a empresa tem controle sobre essas fraquezas e pode tentar mudar isso de alguma forma, mesmo que seja algo muito caro, como nesses dois casos.
- **Ambiente externo:** fatores sobre os quais a empresa não tem controle, como o clima, taxa de juros, mudanças de legislação, câmbio, desastres naturais, políticas ambientais, guerras, embargos econômicos, crises econômicas, eleições etc.
- **Oportunidades:** sempre que um fator externo cria um cenário favorável para a empresa, ele representa uma oportunidade. Imagine um hotel durante as Olimpíadas no Brasil e mesmo a companhia aérea do exemplo anterior neste período dos Jogos. Isso é uma excelente oportunidade!
- **Ameaças:** todos os elementos ou conjunturas que criam um ambiente desfavorável para a empresa (e sobre os quais a empresa não tem controle) são ameaças para o negócio. No caso do hotel, uma temporada de fortes tempestades e clima ruim são ameaças, assim como o aumento do preço dos combustíveis e do dólar são ameaças para a companhia aérea.

Após aplicação da metodologia descrita acima, obtivemos o quadro a seguir:

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS	FORÇAS
Cenário econômico	Novas tecnologias	Burocracia do controlador	Geração de novas fontes de receitas
Expansão da concorrência <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto privado de implantação de centro de distribuição de hotifrutigrangeiros em Aparecida de Goiânia. ▪ Instalação de distribuidores de frutas e verduras nas imediações do entreposto 	Localização estratégica	Processo decisório lento	Potencial de inovação
Eventuais decisões do judiciário e órgãos de controle externo	Alcance do mercado de consumidores de outros estados	Custo operacional elevado	Parceria com atacadistas via UNIAP
Circunstanciais ingerências políticas	Credibilidade e infraestrutura	Quadro reduzido de empregados/ servidores	Marca consolidada da Ceasa-GO
Mudanças na legislação	Expansão de mercado (cereais e outorga para comércio virtual)	Limitação dos recursos financeiros	Concentração de compradores
Perda de mercado para CEASA-DF e CEASA Uberlândia (MG)		Estrangulamento do trânsito interno e externo de veículos	
		Qualificação do corpo funcional	

3.1 Análise de riscos e oportunidades

A Gestão de Riscos é parte integrante das boas práticas empresariais. Aprender a gerenciar riscos de maneira eficaz possibilita aos gestores melhores resultados de suas decisões, avaliando-as de forma sistêmica com seus possíveis impactos.

As causas dos riscos devem ser investigadas, analisadas e compreendidas para que possam ser empreendidas respostas adequadas, principalmente àqueles que representam um maior impacto.

Os benefícios de uma atuação baseada em gestão de riscos são melhores decisões, menor quantidade de surpresas, melhoria no planejamento, performance e efetividade e ainda, melhoria do relacionamento entre os órgãos e seus parceiros.

Esse tema assume uma posição de maior relevância com a publicação de resoluções sobre o tema e da Lei Federal nº 13.303/2016 que apresenta disposições que as Empresas Estatais deverão observar no sentido de implementar práticas e mecanismos de gestão de riscos.

O resultado do trabalho demonstra riscos que precisam ser priorizados para o tratamento e resposta de forma a mitigar o seu impacto e/ou probabilidade, que foi consolidado mediante conclusão do processo de implantação do programa de *Compliance* público instituído pelo Decreto Estadual nº 9.406/19.

4. Estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades - 2021/2025

4.1. Apresentação

Nos termos do Artigo 23, § 1º, II, da Lei Federal nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), apresentamos a Estratégia de Longo Prazo da CEASA-GO, a qual, apresentamos didaticamente em 3 (três) eixos estruturantes.

Formulado pela Diretoria Executiva, tais documentos mostram o planejamento da CEASA-GO em sintonia com sua função social, expressa em sua Missão, e alinhados com as diretrizes do Governo do Estado de Goiás. Nesse sentido, estão o desenvolvimento, implantação ou aprimoramento de soluções que já estão trazendo ou trarão ganhos relevantes para o aumento da eficiência da gestão pública e melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Incluem nesse contexto soluções como:

- Idealizar e implantar sistema de controle, cadastro e fiscalização de atividades de ambulantes no interior do entreposto;
- Informatização do sistema de arrecadação de taxas no Galpão não Permanente 1 – GNP1 (pedra 1), passando a ser feita via eletrônica (tablet) sem necessidade de preenchimento manual de guias de arrecadação e recebimento de valores em espécie pelos fiscais;
- Sistema de automação da portaria de acesso, passando a ter controle da entrada e saída de veículos, inibindo evasão de receitas e obtenção de dados estatísticos confiáveis;
- Sistema de integração da plataforma administrativa possibilitando acesso aos diversos módulos de gestão por intermédio de acesso único;
- Desenvolvimento e Implantação do aplicativo Ceasa Virtual onde produtor estará mais próximo da Ceasa com acesso facilitado a Pedra (GNP1) e aos atacadistas, além de aproximar consumidor final ou comerciante cliente externo do fornecedor atacadista ou produtor.



Os documentos também registram o compromisso da empresa com a redução de seus custos, aumento da competitividade e racionalização de processos, ações fundamentais para sua performance, particularmente em um cenário macroeconômico ainda difícil.

4.2. Projetos estruturantes em infraestrutura

- Levantamento das alterações e inconformidades relativas à ampliação, construção e modificação das áreas objeto das concessões (boxes, galpões e outros), permissões e autorizações, buscando soluções técnicas, corrigindo distorções e regularizando ocupações e ajustando receitas conforme áreas ocupadas;
- Revitalização e melhoramento da sinalização de trânsito nas vias internas, dinamizando fluxo de veículos, movimentadores de mercadorias (carregadores) e pedestres com instalação de barreiras de contenção nas vias e organização e setorização do estacionamento de veículos;
- Definição e implantação de solução técnica para luminosidade e ventilação do Galpão dos Permissionários (Pedra 2);
- Elaboração de estudos técnicos para redução de gastos com energia elétrica, tendo por prioridade implantação de usina fotovoltaica;
- Acelerar ações para implantação do Plano de Gestão Ambiental;
- Readequação da destinação do resíduo orgânico em substituição ao projeto da Usina de Tratamento e Compostagem (UTC) com vistas a instalação de biodigestores;
- Construção de novo Galpão do Produtor Rural objetivando fomentar atividade dos pequenos produtores, elevar volume de comercialização e arrecadação de recursos com novas concessões pela disponibilização da área atualmente ocupada pelos produtores;

- Elaboração de estudo de viabilidade econômica para ampliação do mix de produtos comercializados no entreposto, a exemplo do comércio atacadista de cereais atualmente localizado no Setor Campinas, Goiânia, GO.
- Construção de Galpão de orgânicos tendo por escopo concentrar e setorizar comercialização da crescente produção de produtos que não utilizam agrotóxicos;
- Recapeamento da pavimentação das vias internas;
- Recapeamento asfáltico do estacionamento superior;
- Substituição da rede elétrica dos galpões devido a grande dissipação de energia devido a fiação inadequada, muitas instalações improvisadas e risco de curto circuito;
- Construção ou recuperação da Estação de Tratamento de Esgoto – ETE;
- Duplicação da via lateral de acesso leste oeste para acesso a área de expansão.

4.3. Projetos estruturantes em sistema de informação

- Criação de sistema de controle, cadastro e fiscalização de atividades de ambulantes no interior do entreposto;
- Informatização do sistema de arrecadação de taxas no Galpão não Permanente 1 – GNP1 (pedra 1);
- Desenvolvimento e implantação de sistema de automação da portaria de acesso;

- Implantação de sistema que realize integração das diversas áreas administrativas (protocolo, RH, contabilidade, financeiro, auditoria, gestão do patrimônio e almoxarifado);
- Implantação do Ceasa Virtual onde produtor estará mais próximo da Ceasa com acesso facilitado a Pedra (GNP1) e aos atacadistas, além de aproximar consumidor final ou comerciante cliente externo do fornecedor atacadista ou produtor.

4.4. Projetos estruturantes em Evolução da Gestão

- Estreitamento do relacionamento com produtores de hortifrutigranjeiros tendo por finalidade apoiar e incentivar cadeia de produção e comércio diretamente com o comprador final, evitando queda nos lucros e agregando valor aos produtos comercializados;
- Suprimento do déficit de funcionários da empresa e saneamento de possíveis distorções das contratações sem concurso e/ou nomeação para cargos em comissão e temporários;
- Elaboração e cumprimento de planejamento estratégico viabilizando recuperação da capacidade de investimento da CEASA-GO;
- Definição de estratégia de contenção de gastos e busca de alternativas mais baratas que oneram custos.
- Integração dos programas e projetos desenvolvidos ou em elaboração com a SEAPA, EMATER, AGRODEFESA e demais ações do Governo Estadual.

4.5. Projetos estruturantes – área social

- Colocar em funcionamento projeto da creche;

- Potencializar termo de fomento para operacionalização do banco de alimentos (obra concluída aguardando aquisição de equipamentos);
- Remodelar utilização do consultório odontológico que encontrava-se em funcionamento mediante parceria com a UNIAP ou buscando novas parcerias;
- Transferência da sala de amamentação para funcionamento em conjunto com a creche.

5. Conclusões

Ao apresentar plano de metas, a par de cumprir um impositivo legal, serve o mesmo de oportunidade para análise do passado, compreensão do presente e projeção de futuro para esta empresa de economia mista.

O estado de Goiás é acionista majoritário (99,9%) das ações e desempenha essencialmente um papel estratégico de fomento e organização do mercado de distribuição de alimentos in-natura.

É relevante inferir que a CEASA-GO em Goiânia é o maior equipamento público/privado na geração de emprego e renda com concentração de atividades em um único local. Essa realidade por si demonstraria o papel estratégico deste pólo de abastecimento.

O cotidiano nos faz refletir sobre necessidade de criar mecanismos contemporâneos que mantenham este espaço competitivo e crie condições concretas para o desenvolvimento sustentável das atividades de abastecimento.

As várias iniciativas desenvolvidas estão norteadas pela busca incessante de equilíbrio sustentável neste entreposto gerador de oportunidades e centro estratégico na distribuição, formação de preços, operação logística, incentivo à agricultura familiar, oferta de produtos in-natura ou minimamente processados e da agroindústria familiar.

Todas as iniciativas transformarão seguramente a CEASA-GO em uma das mais competitivas do Brasil, propiciando ganhos de produtividade aos operadores privados, oferta e formação de preços equilibrados à sociedade e retorno ao acionista majoritário que cumpriu com seu papel de indutor, fiscalizador e regulador em um mercado estratégico, ou pelo menos visto assim em países como Chile, Portugal, Espanha, França e México, para citar exemplos de países que prestigiam seus mercados de abastecimento.

Os avanços estruturais são evidentes. Fica claro o desafio para o curto e médio prazos, para os quais, é necessário continuar os investimentos em infraestrutura, modelos de gestão, desenvolvimento socioambiental, investimento em geração de energia barata. Na realidade atual não se vislumbra capacidade de investimento estatal, contudo, em um novo modelo de cogestão, a partir de estabelecimento de metas quantitativas e qualitativas, poderia a iniciativa privada realizar estes investimentos.

Buscando atendimento ao mercado consumidor cada vez mais exigente em qualidade e controle de classificação, pesagem, embalagem e reastreabilidade através da fiscalização eficiente e normatização e regulamentação das atividades.

Para o futuro, espera-se a estruturação de um complexo cada vez mais apropriado à realização de negócios e um ambiente favorável, confortável e agradável a todos os usuários.

Os conceitos e planejamento aqui expressos marcam uma tentativa de contribuição com o futuro, tendo o modelo que nos trouxe até aqui, pode e deve ser discutido e eventualmente aperfeiçoado, possibilitando de uma forma ou outra, que este modelo brasileiro de abastecimento continue competitivo e estratégico nos próximos anos, gerando renda e emprego, formando preços e criando espaço para o pequeno produtor rural, oferecendo produtos saudáveis aos goianos e brasileiros e em especial para que o estado de Goiás consiga firmar-se como o responsável pelo abastecimento no coração do Brasil.