

# PLANO DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

---



## ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

2024/2028

## PLANO DE NEGÓCIOS 2025

ATUALIZAÇÃO  
JULHO DE 2025



**APRESENTAM**

**PLANO DE NEGÓCIOS - 2025**  
**ESTRATÉGIA DE LONGO**  
**PRAZO: 2024/2028**

## Governo do Estado de Goiás

Ronaldo Ramos Caiado

**Governador**

Daniel Elias Carvalho Vilela

**Vice Governador**

## Centrais de Abastecimento de Goiás S/A

Manoel Castro de Arantes

**Diretor-presidente**

Nisciana Medeiros

**Chefe de Gabinete**

Jairo Pacheco da Silva

**Diretor Administrativo**

Esmeraldino Jacinto de Lemos

**Diretor Financeiro**

Ducinai Gomes Barbosa

**Diretor de Operações e Estratégia de Mercado**

Revisado e Atualizado por:

Márcio Silva Braga

Gerência Tecnologia da Informação

<b>Sumário</b>		
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Página</b>
1.	Apresentação	3
2.	A empresa	3
3.	Ambiente de atuação	5
4	Impactos da Pandemia na CEASA-GO	6
5	Medidas Implementadas	7
6	Referências Estratégicas a Logo Prazo (2024- 2028)	8
7	Objetivo	8
8	Administração	12
9.	Estratégia de Longo Prazo (2024 -2028)	12
10	Análise da Matriz Swot	14
11.	Análise de Riscos e Oportunidades	18
12	Mapa e Objetivos Estratégicos	20
13	Objetivos Estratégicos e Iniciativas	21
14	Mapa e Indicadores	24
15	Plano de Negócios	26
16	Resultados Projetados	26
17	Análise de Conjuntura do Mercado Atacadista de Hortifrutigranjeiros da Ceasa	33
18	Conclusões	35

## 1. Apresentação

A diretoria executiva da Centrais de Abastecimento de Goiás S.A (CEASA-GO) apresenta, em 2024, uma atualização do PLANO DE ESTRATÉGIA A LONGO PRAZO 2024/2028 e o Plano de Negócios 2024, o qual ajuda a definir a direção que a CEASA-GO deve seguir e auxiliar no estabelecimento de objetivos e metas a realizar, que estão alinhados com a visão e missão traçadas por um processo estruturado.

Tem por finalidade orientar a Centrais de Abastecimento de Goiás S.A para o alcance de suas metas de curto, médio e longo prazo, evidenciando o monitoramento e avaliação de resultados. Isso é feito a fim de viabilizar que a CEASA-GO continue avançando de forma sustentável, contribuindo com o crescimento do Estado de Goiás, em harmonia com as exigências da Lei Federal nº 13.303/2016.

O Plano de Negócios representa uma síntese da situação organizacional, apontando caminhos para a alta administração e conferindo maior confiabilidade aos negócios, acionistas, administradores e financiadores em potencial a curto prazo. Fundamentado em premissas e estudos especializados, este plano busca a melhoria contínua e a geração de valor para a Agência, proporcionando um planejamento mais assertivo e adequado ao novo cenário.

Em resumo, para enfrentar as fraquezas, superar as ameaças, potencializar as forças e consolidar o aproveitamento das oportunidades identificadas na estratégia de longo prazo e análise de riscos e oportunidades.



Demonstrando a estratégia construída, contemplando os indicadores estratégicos e as respectivas metas para o período 2024-2028, e também as iniciativas estratégicas a serem desenvolvidas no decorrer do período em questão.



O acompanhamento de resultados se dá por meio da aplicação da metodologia de monitoramento e dos indicadores previamente estabelecidos, fundamentados nos princípios da governança corporativa.



## 2. A 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 o 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 99,99 % das ações com direito a voto.

## 2.2. Capital Social

O capital da Sociedade é de R\$ 23.435.690,02 (vinte e três milhões, quatrocentos e trinta e cinco mil, seiscentos e noventa e dois centavos) ações nominativas, no valor de R\$ 0,01 (um centavo) cada uma.

A Centrais de Abastecimento de Goiás S.A busca sempre aprimorar a sua gestão. Neste sentido, a CEASA-GO apresenta seu Plano de Estratégia de Logo Prazo 2024/2028 que ajuda a definir a direção a seguir e auxilia no estabelecimento de objetivos e metas realistas, que estão alinhados com a missão, visão de futuro e valores.

## 3. Ambiente de atuação

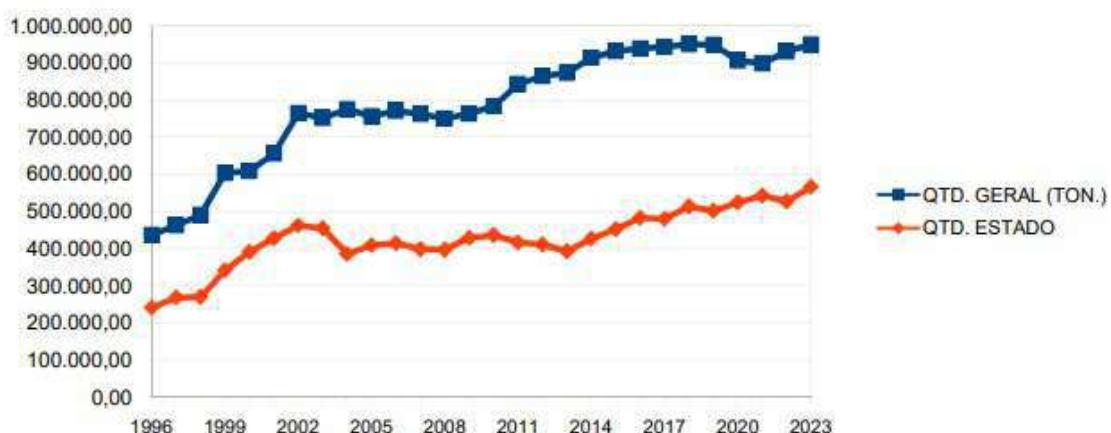
Esta Sociedade executa a política e o controle do Abastecimento sob a jurisdição da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, nos termos da legislação vigente e está inserida em mercado que busca reunir entidades do segmento de alimentos e suplementos a produção, oferecendo espaço para negociação através de concessão de áreas delimitadas, buscando assim estabelecer um ambiente propício à transação entre vendedores, compradores e prestadores de serviços na logística da mercadoria.

O Brasil e vários estados, como Goiás, caracterizam-se por serem espaços de dimensões continentais e com produção agrícola dispersa. Estas duas características, por consequência, corroboram para grande complexidade ao processo logístico de distribuição de frutas, legumes e verduras.

Neste contexto, a presença de uma central de abastecimento atacadista é de fundamental importância, sendo notório que o abastecimento de hortigranjeiros seja realizado em sua maior parte pelas ceasas, por reunir num só local produtores, compradores e atacadistas. Sem estas centrais, o abastecimento, principalmente via pequeno e médio varejo, estaria seriamente comprometido.

De fato, apresenta-se grande potencial de atuação para as ceasas, especialmente no abastecimento do pequeno e médio varejo. Em relação ao Estado de Goiás, a Ceasa-GO ocupa espaço de significativa relevância. O acompanhamento estatístico da Divisão Técnica – DIVITEC evidencia

participação do Estado com 59,63% do volume comercializado, significando aumento na ordem de 7,48% em relação ao ano anterior. Conforme demonstrado no gráfico abaixo pode-se analisar a retomada do crescimento da CEASA-GO.



#### 4. Impactos da Pandemia na CEASA-GO

A pandemia desencadeou impactos significativos no setor produção de Hortifrutigranjeiro. Com as medidas de distanciamento social e a necessidade de permanecer em casa, o ano de 2022 foi o ano da retomada da normalidade do mercado levando-se em conta que os dois últimos anos anteriores (2020-2021) foram marcados pelo reflexo da pandemia do Covid-19, quando o mercado foi duramente afetado, incluindo o setor produtivo motivado pela insegurança e incertezas do mercado. Na comprovação dos fatos, os dados da variação dos produtos ofertados em 2019 para 2021 registraram-se uma queda de 4,50%, de 2020 para 2021 ocorreu também, embora numa proporção menor, uma retração de 0,91%. Eis o motivo do otimismo considerando os números de 2022, uma reação substancial tanto no volume quanto no financeiro.

Retomada da normalidade, pós-pandemia, 2023 o ano do crescimento, pois foram 18.467,91 toneladas a mais do que no ano que passou, tal cenário reflete a expectativa esperada para o período e sempre vislumbrando uma atmosfera otimista para o próximo ano, mantendo uma média de crescimento em torno de 2% pois o mercado de hortifrutis continua firme e as demandas são constantes.

## 5. Medidas Implementadas

A Centrais de Abastecimento de Goiás S.A (CEASA-GO) tem demonstrado um notável desenvolvimento, apresentando diversas contribuições à sociedade e aprimorando sua atuação empresarial. Destacam-se algumas realizações significativas:

- Necessidade de ajustes em políticas, normas e demais documentos, em conformidade com a Lei nº 13.303/2016. Esses ajustes abrangem a adoção de regras relacionadas à estrutura e práticas de gestão de riscos e controle interno, entre outros pontos relevantes;
- Elaboração da Estratégia de Longo Prazo e do Plano de Negócios;
- Criação do próprio Código de Conduta e Ética; (Antes adotava o Código de Ética e Conduta profissional do servidor e da alta administração, sendo a pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual.)
- Incentivo a treinamentos sobre o Código de Conduta e Integridade, bem como sobre a política de riscos;
- Criação do Comitê de Elegibilidade;
- Atualização do Estatuto Social;

- Verificação do atendimento dos requisitos para composição do Conselho de Administração e Diretorias, conforme previsto no artigo 18 da Lei 13.303/16.

## 6. Referências Estratégicas a Logo Prazo (2024- 2028)



## 7. Objetivo

A Centrais de Abastecimento de Goiás (Ceasa-GO) tem como principais metas: incentivar a 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.

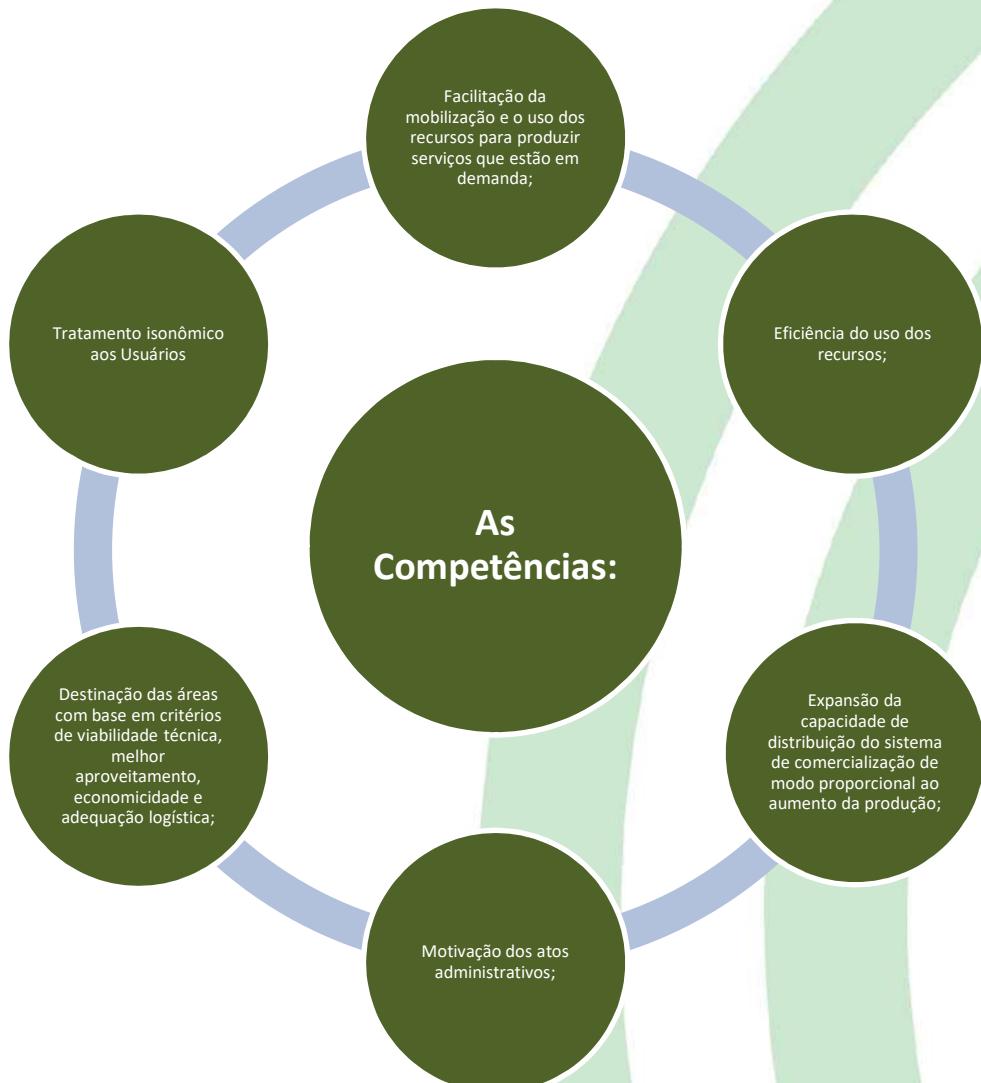
Perfazendo entre seus objetivos uma incansável busca da redução do custo e aumento da competitividade das empresas instaladas na Ceasa/GO.

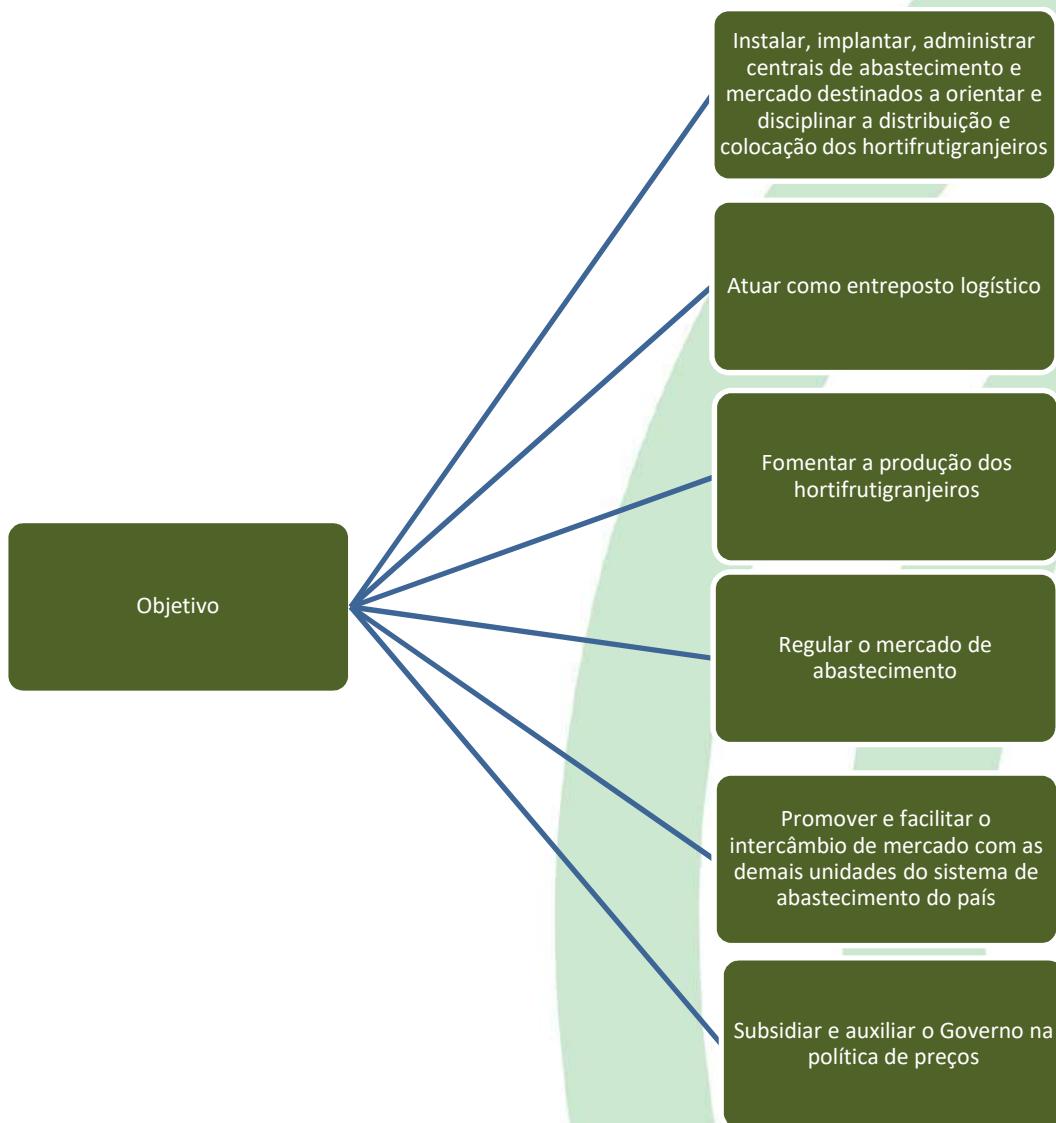
Contextualizado com isso, o novo estatuto social desta Centrais de Abastecimento de Goiás S/A, aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária de 02.10.2023, passou a apresentar no Art. 3º os objetivos da Sociedade, conforme:

A) Instalar, implantar, administrar centrais de abastecimento e mercado destinados a orientar e disciplinar a distribuição e colocação dos hortifrutigranjeiros

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.





## 8. Administração

São órgãos da administração da CEASA-GO:

I- O conselho de administração;

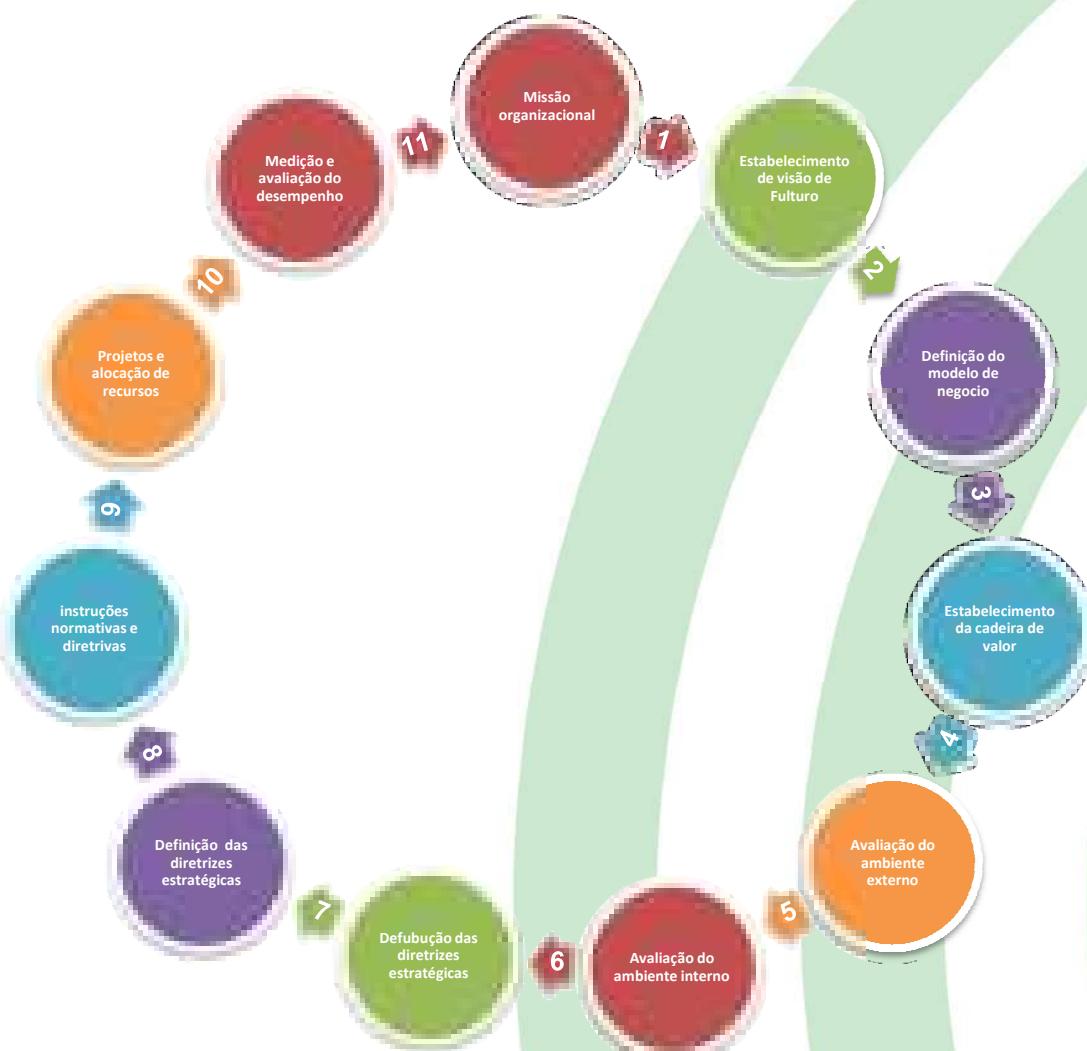
II - A diretoria.

A administração da Sociedade cabe ao conselho de administração, órgão colegiado composto por membros titulares e suplentes, e por uma diretoria executiva composta por 4 (Quatro) membros, pelo Diretor-Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e Diretor de Operação e Estratégia de Mercado.

Os diretores e o chefe de gabinete, serão eleitos pelo conselho de administração, por indicação do acionista Estado de Goiás, dentre pessoas dotadas de experiência em administração pública ou privada, com formação escolar superior, e que não estejam impedidos legalmente do exercício do cargo.

## 9. Estratégia de Longo Prazo (2024 -2028)

A metodologia, tecnologias e ferramentas que utilizamos em cada etapa do processo de elaboração do planejamento estratégico são fundamentais. Cada organização possui características únicas que podem conduzir alterações no processo. Na Ceasa-GO, adotamos um modelo com 11 etapas, sendo o monitoramento do desempenho das iniciativas estratégicas a etapa final.



## 9.1. Painel do Modelo de Negócios

O *Business Model Canvas* ou Quadro de Modelo de Negócios é um mapa visual que possibilita a visualização do modelo de negócios disposto em nove blocos.

## Modelo Canvas para Negócios

Principais parceiros	Principais atividades	Posição de valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
Seapa Órgãos Federais PGE CGE TCE SGG Goiás Parceiras	Gerenciamento de atividades relacionadas ao abastecimento alimentar  Principais recursos  Humanos Tecnológicos Financeiros	aderência à integridade e a valores éticos	Ouvidoria Midias Sociais SEI  Canais  Presencial Telefônico Eletrônico(sites, redes sociais e e-mail)	Cidadãos Mercadinhos, restaurantes, hotéis, supermercados, varejistas, quitandas, mercados abertos, feirantes (feiras livres de bairro), consumidores diversos.

## 10. Análise da Matriz Swot

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 e atualizando-a com análise apresentada no estudo do fortalecimento da CEASA /GO/ AGRO/ NOVEMBRO DE 2023 do SEBRAE, onde foram identificadas, no ambiente interno, as forças e franquezas 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.

Para o Planejamento Estratégico da Centrais de Abastecimento de Goiás S/A – CEASA-GO será usado a análise SWOT.

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para análise geral do ambiente da organização. Sua sigla se refere, em inglês, 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 chamado de FOFA.

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

A aplicação desta metodologia gera análises tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização. Para o ambiente interno são levantadas as forças e as fraquezas da organização, enquanto em relação aos fatores externos são levantadas as oportunidades e as ameaças.

As informações levantadas precisam ser esclarecidas e organizadas de modo a orientar o futuro da companhia e auxiliar no direcionamento do que precisa ser priorizado no momento.

Com a visão do cenário organizacional levantada pela SWOT, a Centrais de Abastecimento de Goiás S/A poderá aprofundar sua gestão estabelecendo os Indicadores de desempenho para medir o desempenho em relação aos objetivos estratégicos, trancado às metas e indicadores de desempenho, relacionados com os objetivos estratégicos e análise SWOT da empresa, contribuindo para a composição dos quadros de gestão à vista, propostos nesta metodologia.

Os indicadores de desempenho sinalizarão como se deve atingir ou fornecer informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho nunca antes imaginado.

Com a análise do ambiente interno, foi possível a determinação das potencialidades e fragilidades da CEASA-GO. Assim, são apresentados os aspectos relacionados aos pontos fortes e pontos fracos. Por conseguinte, foi traçado um diagnóstico dos elementos selecionados, de modo a potencializar os pontos fortes diante das fragilidades, e embasar a sugestão de melhorias.

• 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 tem 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.

Foram identificadas no ambiente externo, as variáveis para direcionamento do diagnóstico da central atacadista, diante das oportunidades e ameaças externas. Observado também fatores que 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:

## MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Forças	Fraquezas
	Geração de novas fontes de receitas	Burocracia do controlador
	Potencial de inovação	Processo decisório lento
	Parceria com atacadistas via UNIAP	Custo operacional elevado
	Marca consolidada da Ceasa-GO	Quadro reduzido de empregados/ servidores
	Concentração de compradores	Limitação dos recursos financeiros
		Estrangulamento do trânsito interno e externo de veículos
		Qualificação do corpo funcional

FATORES EXTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Oportunidades	Ameaças
	Novas tecnologias	Cenário econômico
	Localização estratégica	Expansão da concorrência 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
	Alcance do mercado de consumidores de outros estados	Eventuais decisões do judiciário e órgãos de controle externo
	Credibilidade e infraestrutura	Circunstanciais ingerências políticas
	Expansão de mercado (cereais e outorga para comércio virtual)	Mudanças na legislação
		Perda de mercado para CEASA-DF e CEASA Uberlândia (MG)

## 11. 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, desempenho 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.

### 11.1. 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 a conclusão do processo de implantação do programa de compliance público instituído pelo decreto Estadual nº 9.406/19.

Atendo a Portaria 41/2019 – CGE, de 14.03.2019, no § 2º, do Art. 2º, a implantação da gestão de riscos nesta empresa foi concluída com o cumprimento das fases descritas abaixo, conforme formalmente instruído no processo SEI nº 201911867001946:

I - Estabelecimento da política de gestão de riscos;

II - Constituição da estrutura do Comitê Setorial de Compliance Público;

III - Elaboração da matriz de riscos;

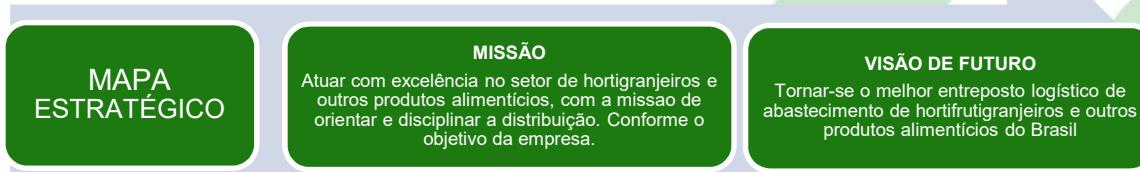
IV - Elaboração do plano de ação de controle para tratamento de riscos;

V - Elaboração do plano de comunicação de riscos;

VI - Estabelecimento dos relatórios de gerenciamento de riscos e de atividades do responsável pelo gerenciamento de riscos.

A matriz de riscos foi elaborada mediante aprovação pelo Comitê Setorial de Compliance Público CEASA/GO, constituído pela Portaria nº 49/2020, da gestão de 27 riscos mapeados, sendo aprovada a adoção de 34 ações para mitigar referidos risco e 77 controles aprovados.

## 12. Mapa e Objetivos Estratégicos



## 13. Objetivos Estratégicos e Iniciativas

### 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;
- Aumento de efetivo de segurança no mercado, mediante parceria com a UNIAP
- Concluir/aprovar Plano de Demissão Voluntária - PDV
- Publicar os atos da CEASA-GO na página de Acessos à Informação conforme legislações aplicáveis;
- Definição de estratégia de contenção de gastos e busca de alternativas que apresentem menor impacto nos custos.
- Integração dos programas e projetos desenvolvidos ou em elaboração com a SEAPA, EMATER, AGRODEFESA, CELGPAR, GOIASGÁS e demais ações do Governo Estadual.
- Expandir a gestão de riscos mediante inclusão da área de compras e controle do patrimônio.

### Redução de Despesas

- Designar Grupo de Gestão de Gastos para analisar os gastos com:
  1. Pessoal (quadro de servidores, horas extras, restaurante e lanches)
  2. Combustível
  3. Material de expediente
- Revisar contratos que geram despesas mensais superiores a R\$ 50.000,00 (vigilância, limpeza, OVG – Banco de Alimentos, etc).
- Revisão do contrato de demanda para aquisição de energia elétrica
- Destinação sustentável ao resíduo orgânico mediante conclusão do projeto biodigestores reduzindo gastos com aterro sanitário
- Buscar aquisição mais econômica de energia elétrica (Exemplo: Mercado Livre de Energia)
-

## Ampliação da receita

- Regulamentar tarifação da renovação das concessões mediante atualização do regulamento de mercado.
- Consolidar a área de desdobramento de mercadorias – centro de distribuição no galpão anexo ao Banco de Alimentos.
- Criar mecanismo de tarifação dos estacionamentos.
- Leiloar frota de veículos antiga e de recuperação antieconômica.

## Infraestrutura

- Realização de Recapeamento do pátio interno e acessos da CEASA-GO
- Readequação da destinação do resíduo orgânico mediante conclusão do projeto biodigestores;
- Conceber projeto e acionar assessoramento parlamentar para solução técnica do trânsito externo do entreposto (congestionamento da via lateral BR 153)
- 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
- Acelerar ações para implantação do plano de Gestão Ambiental;
- Construção de novo galpão do produtor rural objetivando fomentar a atividade dos pequenos produtores, elevar volume de comercialização e arrecadação de recursos com novas concessões pela disponibilização da área atualmente ocupada pelos produtores;
- Construção da nova portaria com objetivo de melhorar fluxo intenso de veículos internos, melhorando a logística de escoamento dos produtos comercializados e sanando problemas de engarrafamento de veículos.
- Construção de novos galpões de comercialização GP-11 e GP-12 objetivando fomentar o aumento de oferta de produtos comercializados no entreposto, a exemplo do comércio atacadista de cereais atualmente

localizado no Setor Campinas, Goiânia, GO, elevando o volume de comercialização e arrecadação de recursos com novas concessões pela disponibilização da áreas;

- Construção de novo estacionamento de carga objetivando ampliar capacidade de atendimento de transportadores.
- Construção de novo estacionamento de veículos leves objetivando ampliar capacidade de vagas, em relação ao fluxo de pessoas.
- Substituição da rede elétrica dos galpões de comercialização 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 com recuperação da rede de esgoto;
- Ampliação da capacidade de captação de água e construção de novo reservatório para armazenamento de água potável;
- Duplicação da via lateral de acesso Leste/ Oeste para acesso a área de expansão.

## Área Social

- Potencializar termo de fomento nº 001/2019 com a Organização das Voluntárias Goiás-OVG para operacionalização do banco de alimentos; Conforme Vinculado ao PPA 2024-2027, Cód. 12357 - ALIMENTO DOADO VIA BANCO DE ALIMENTOS DO CEASA
- Manter e ampliar funcionamento projeto da creche com parcerias público-privado e com a Secretaria de Estado de Esporte e Lazer em CEASA/GO;
- Consolidar no mês de março uma realização do “mês das mulheres” com as atividades:
  - Promover palestras inspiradoras;
    - Fazer mesas redondas apenas com mulheres;
    - Dar espaço de fala para as mulheres;
    - Fazer ações promocionais com livros;
    - Valorizar as colaboradoras;

- Ampliar as atividades para todo o mês de março e para o ano;
- Envolver os colaboradores em um desafio;
- Promover uma ação solidária, coincidindo com dia da mulher.
- Remodelar utilização do consultório odontológico que se encontrava fechado buscando novas alternativas com parcerias público-privado;

## 14 . Mapa e Indicadores

Evolução da Gestão							
N	Iniciativa	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Estreitamento do relacionamento com produtores de hortifrutigranjeiros	Percentual comparativo de produtos com ano anterior	10%	20%	25%	26%	27%
2	Aumento de efetivo de segurança no mercado	Percentual quantitativo	20%	30%	40%	50%	60%
3	Concluir/ aprovar Plano de Demissão Voluntária - PDV	Quantidade de Demissão voluntaria	4	4	5	6	10
4	Publicar os atos da CEASA-GO na página de Acessos à Informação conforme legislações aplicáveis	Número de Publicações no Acesso à Informação/Número Total de publicações exigidas nas legislações aplicáveis	100%	100%	100%	100%	100%
5	Definição de estratégia de contenção de gastos e busca de alternativas que apresentem menor impacto nos custos	Percentual redução de custos	15%	20%	35%	40%	50%
6	Integração dos programas e projetos desenvolvidos ou em elaboração com a SEAPA, EMATER, AGRODEFESA, CELGPAR, GOIASGÁS e demais ações do Governo Estadual.	Quantidade de projetos e programs	2	4	5	6	10
7	Expandir a gestão de riscos mediante inclusão da área de compras e controle do patrimônio.	Percentual de objetivos estratégicos com riscos mapeados	70%	80%	90%	95%	100%

## Redução de Despesas

N	Iniciativa	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Grupo de Gestão de Gastos para analisar os gastos	Percentual redução de despesas	10%	20%	25%	26%	27%
2	contrato de demanda para aquisição de energia elétrica	Percentual economia na conta de luz	30%	30%	10%	15%	10%
3	Destinação sustentável ao resíduo orgânico	Redução de resíduos para aterro	70%	75%	80%	90%	100%
4	Buscar aquisição mais econômica de energia elétrica	Percentual economia na conta de luz Investimento na manutenção troca de rede eletrica interna	100%	100%	100%	100%	100%

## Ampliação da receita

N	Iniciativa	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Regulamentar tarifação da renovação das concessões mediante atualização do regulamento de mercado	Percentual comparativo de produtos com ano anterior	10%	20%	25%	26%	27%
2	Consolidar a área de desdobramento de mercadorias – centro de distribuição no galpão anexo ao Banco de Alimentos	Quantidade de empresas instalada	1	1	1	1	1
3	Criar mecanismo de tarifação dos estacionamentos	Concessão dos estacionamentos quantidade	1	1	1	1	1
4	Leiloar frota de veículos antiga e de recuperação antieconômica	Quantidade de veículos Leiloar	2	2	0	0	0

<b>Infraestrutura</b>							
<b>N</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>1</b>	Investimento em obras melhoramento na Infra estrutura	Quantidade de obras	1	3	3	1	2

<b>Área Social</b>							
<b>N</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>1</b>	Alimento Doado Via Banco De Alimentos Do Ceasa	Quantidade de alimentos	480000	960000	960000	960000	960000
<b>2</b>	ampliar funcionamento projeto da creche	Quantidade de alunos	70	80	90	95	100
<b>3</b>	Promover palestras inspiradoras; •Fazer mesas redondas apenas com mulheres; •Dar espaço de fala para as mulheres; •Fazer ações promocionais com livros; •Valorizar as colaboradoras;	Quantidade de palestras	10	15	20	30	40

## 15. Plano de Negócios

Apresentada a Estratégia de Longo Prazo, que definiu os objetivos estratégicos para os próximos cinco anos, cumpre apresentar o Plano de Negócios. Ele objetiva orientar a ação da Centrais de Abastecimento de Goiás S.A (CEASA-GO) para o próximo ano, com vigência restrita a um exercício financeiro e deve ser revisado anualmente com base na Estratégia de Longo Prazo, garantindo que haja integração entre os dois instrumentos.

## 16. Resultados Projetados

Este Plano reflete as intenções da CEASA-GO, a fim de estabelecer conexão com a Estratégia de Longo Prazo 2024-2028, tendo como principais estratégias: Gestão, Inovação e Sustentabilidade.

**Gestão e Inovação** - O aperfeiçoamento por meio de novas tecnologias e inovação é o caminho que vem para transformar as operações na Ceasa Goiás. A presidência da Ceasa busca dar um salto de qualidade nos serviços prestados e na estrutura, para beneficiar comerciantes e consumidores que frequentam o entreposto de Goiânia.

**Sustentabilidade** - O uso de energias renováveis orgulha a Ceasa Goiás. Exemplos são a usina fotovoltaica e o sistema de biodigestor. A instalação dessas estruturas é algo inovador em todo Brasil e coloca a Ceasa Goiás no mapa dos mais modernos entrepostos do país. Estamos falando de proteção ao meio ambiente e, ao mesmo tempo, de economia aos cofres públicos.

### Recuperação Financeira

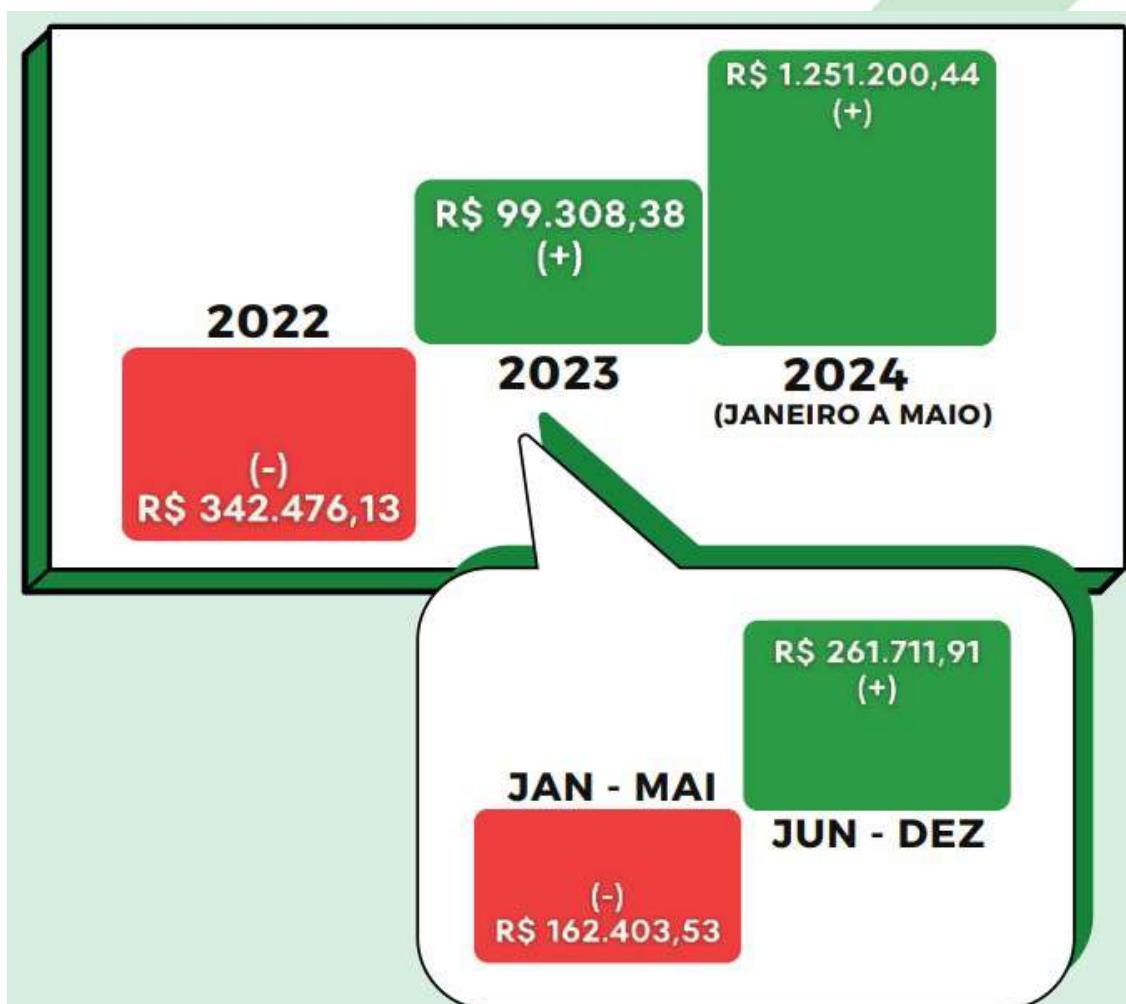
Para 2024, a previsão é positiva. Até o momento – de janeiro a maio – já se contabiliza lucro de R\$ 1.251.200,44. Confira no gráfico:

No ano de 2022, no início da recuperação da pandemia da Covid-19, ao invés do lucro esperado com a recuperação da economia, o que se verificou na Ceasa/GO foi um déficit nas contas, na ordem de R\$ 342.476,13.

No começo do ano seguinte, 2023, esperou-se que houvesse uma recuperação, com adoção de políticas para reduzir o prejuízo. Porém, essa realidade não se concretizou e até o mês de maio um déficit de R\$ 162.403,53 já havia sido verificado.

O cenário não parecia bom para a empresa, porém, no mês de junho de 2023, com a gestão do presidente Manoel de Castro, a realidade mudou e, de junho a dezembro, registrou-se na Ceasa/GO o primeiro superávit de meses: R\$ 261.711,91. Com isso, os números gerais do ano apontaram para um lucro de R\$ 99.308,38.

Para 2024, a previsão é positiva. Até o momento – de janeiro a maio – já se contabiliza lucro de R\$ 1.251.200,44. Confira no gráfico:



### Geração de Receita

Em 2023 após mais de seis anos, foi finalmente realizado processo licitatório de área na Ceasa/GO - o último aconteceu em 2017. Com a finalização das etapas previstas, foi concedido a um comerciante e produtor de cítricos de Goiás (laranja, limão e mexerica) o direito de utilização de área de 51,01<sup>2</sup> metros quadrados no Galpão Permanente 4 (GP-4). A autorização da outorga foi entregue ao empresário Luiz Henrique Silveira Prado, abrindo uma nova etapa da história da empresa e da Centrais. Vale lembrar que a licitação de 2023 superou as expectativas de negociação, ao gerar, em receita para a Ceasa/GO, mais de um milhão de reais.

## **Novo Estacionamento de Cargas**

Ciente da demanda por novas vagas destinadas aos veículos de grande porte, especialmente os de carga, já está em fase de elaboração o projeto para construção do novo estacionamento de cargas da Ceasa/GO, tendo sido realizado, inclusive, o levantamento topográfico. O projeto será realizado em parceria com a Goinfra e tem previsão para o início das obras ainda nesse semestre. Lembrando que a área destinada ao estacionamento de cargas é de 21.000 m<sup>2</sup>. Com a obra, essa área será acrescida em 50%.

## **Novo Galpão do Produtor**

Já foram iniciados os estudos de viabilidade, como levantamento topográfico, para implantação do projeto de expansão do entreposto, com a construção do novo Galpão Não Permanente do Produtor. O novo GNP ficará na chamada área Green Field da Ceasa e será construído em parceria com a Goinfra. O espaço foi projetado para ter 7.500 mil m<sup>2</sup>, sendo que, no projeto apresentado, constam as sugestões para modernizar o espaço e demais infraestrutura. Também foi apresentada, no documento, a forma de gestão para o desenvolvimento da nova área.

## **Usina Fotovoltaica**

Com a inclusão da Ceasa/GO no Plano Estadual de Eficiência Energética, a usina fotovoltaica da Ceasa Goiás está em fase de implantação. A obra é coordenada pela empresa CelgPar e atualmente se encontra na fase de colocação das placas solares, sendo que o projeto implica ainda em outro benefício para os trabalhadores e visitantes da Ceasa: dotar de cobertura as vagas dos estacionamentos 1 e 2.

Lembrando que a Ceasa gasta anualmente em torno R\$ 4.800 milhões com energia elétrica e, com a instalação da obra, haverá uma economia considerável, que será estendida ao estado de Goiás, já que, além de dar conta da demanda da Ceasa, a usina gerará um excedente enérgico a

ser repassado para a CelgPar, que fará a distribuição entre outros órgãos do Governo.

### **Recapeamento de todo o asfalto do Mercado**

Um dos grandes gargalos da Ceasa, ao lado da questão da organização do trânsito, é a questão da conservação e manutenção das quase 30<sup>Y</sup> vias existentes no entreposto. É grande a demanda por reparos asfálticos, pintura sinalizadora e outras questões que levam à melhoria do trânsito e da qualidade dos serviços oferecidos. Por outro lado, a grande circulação de carros e pessoas - diariamente são cerca de três mil veículos e  $\approx$  mil transeuntes, além de carrinhos de cargas e empilhadeiras - acaba por criar um cenário que demanda uma atenção especial à questão. Numa atitude ousada, a nova administração da Ceasa Goiás, decidiu resolver o problema em longo prazo, com a contratação de empresa para recapear toda malha asfáltica das ruas do mercado e vias de acesso.

A última ação de recapeamento total na Ceasa aconteceu há nada menos que 15<sup>Y</sup> anos, sendo que, dessa vez, a obra prevê a repavimentação de uma área de 75.880,68 m<sup>2</sup>, que compreende as áreas do pátio interno, do Galpão do Produtor e estacionamento de veículos leves. A espessura da massa asfáltica variará de 2,5 a 3 centímetros, e será utilizado no processo o Concreto Asfáltico Usinado a Quente (CAUQ). O projeto já está aprovado pelo Conselho Administrativo da Ceasa/GO e a obra tem previsão de entrega para o mês de setembro.

### **Sistema de Biodigestor**

Localizado próximo ao bosque, já está em fase de teste o sistema de biodigestor da Ceasa Goiás. O projeto foi iniciado em 1999 e conta com a consultoria e apoio da CelgPar. Para viabilização do projeto, houve aprovação, por parte da Assembléia Legislativa de Goiás, de Projeto de Lei que autorizou o repasse, pelo Tesouro Estadual, de R\$ 4 milhões à Ceasa. O sistema instalado tem capacidade para o processamento de 30 toneladas/dia e ocupa área de 2mil m<sup>2</sup>. Com esse projeto, estão previstos o processamento

e o reaproveitamento das mais de 25 toneladas de resíduos produzidos na empresa diariamente.

### **Banco de Alimentos**

O Banco de Alimentos existe na Ceasa Goiás, embora informalmente, desde a década de 1980. Em 2006, houve a oficialização do serviço e, em 2019, o Banco passou a ser gerido pela Organização das Voluntárias de Goiás (OVG). A Ceasa GO faz o repasse de R\$ 80 mil mensais para a manutenção da instituição, que atende mais de duas mil famílias e entidades. Na prática, o serviço funciona com a doação, por parte dos concessionários e permissionários, dos hortifrutigranjeiros não comercializados no dia.

### **Massa Asfáltica**

Ainda dentro da questão de melhoria da infraestrutura da Ceasa Goiás, foi firmado convênio com a Prefeitura de Goiânia, o que garantiu 60 toneladas de massa asfáltica que foram utilizadas nas operações tapaburacos no entreposto. Foram várias operações que promoveram a melhoria das vias a um custo muito reduzido de investimento por parte da Ceasa. E mais: para garantir mais conforto ao produtor / comerciante da Galpão do produtor, foi realizada a ampliação do telhado do Galpão do Produtor, uma antiga reivindicação dos trabalhadores.

### **Valorização dos Trabalhadores**

Dentro da proposta de se investir e melhorar as políticas humanas e de valorização do trabalhador e parceiros da Ceasa/GO, foram desenvolvidas diversas ações direcionadas ao trabalhador:

- Vacinação contra Covid-19 e Influenza - 17 de outubro de 2023, quando foram imunizados mais de 300 trabalhadores;
- Novembro Azul em prol da saúde do homem, em 23 de novembro, uma parceria com a Secretaria Estadual de Saúde quando foram realizados

exames preliminares, como glicemia e detectores de IST's, câncer de boca, além do aferimento de pressão arterial:

- Natal das crianças: evento para celebrar as festas de final de ano voltado para os filhos de trabalhadores do entreposto, com a distribuição de 300 brinquedos.
- Celebração de parceria com a Polícia Civil e VaptVupt, o que propiciou a que os trabalhadores e frequentantes da Ceasa/GO desse entrada na nova carteira nacional de identidade, que traz o CPF como número A primeira edição aconteceu em novembro do ano passado, quando foram confeccionadas 500 carteiras. A segunda edição, realizada em fevereiro de 2024 atendeu o mesmo número de pessoas. Nas duas ocasiões, houve também a disponibilização de serviços do VaptVupt atendendo a demandas do cidadão.
- Em março de 2024 tivemos mais uma edição da campanha

Deixe a Mulher em Paz na Ceasa Goiás, pelo fim do assédio sexual e violência contra a mulher. Com a campanha, nota-se uma mudança na mentalidade do trabalhador da Ceasa que torna-se mais respeitável com a questão feminina.

### **Ações Internas – 2022 – 2024**

- Estatuto Social - nova versão apresentada;
- Criação de comissões diversas;
- Capacitação dos empregados em cursos de renome nacional, internacional e oferecidos pela Escola de Governo;
- Atualização de equipamentos de informática;
- Definição de quadro de cargos e salários da Companhia;
- Regimento Interno;
- Carta Anual de Governança Corporativa;
- Políticas de Divulgação de Informações; Política de Distribuição de Dividendos e Política de Transações com Partes Relacionadas;
- Gestão de Riscos - Riscos monitorados por quadrimestre;
- Reuniões periódicas das comissões;
- Revisão e cumprimento dos Procedimentos Operacionais Padrões;
- Atualização das Legislações Aplicáveis na Companhia (Estatuto Social, Regulamento Interno de Licitações, Regimento Interno, Regulamento de mercado).
- Regulamento da caixa de repolho padronização (proibido o uso das caixa de madeira)

### **17. Análise de Conjuntura do Mercado Atacadista de Hortifrutigranjeiros da Ceasa**

No ano de 2023 o mercado atacadista da Ceasa-GO registrou um montante de 949.541,05 toneladas ofertadas, um incremento de 1,98% em relação ao ano anterior, quando foram comercializadas 931.073,14 toneladas,

a movimentação financeira foi de quase 3,5 bilhões de reais, 4,35% superior ao ano de 2022. O preço médio da tonelada foi de R\$ 3.685,72, comparado ao ano anterior houve também uma variação positiva de 2,33%. A média mensal de produtos ofertados foi de 79.128,42 toneladas, perfazendo uma média diária de 3.043,40 toneladas. A participação do Estado de Goiás na oferta geral foi de 59,63% o equivalente a 566.218,06 toneladas, 7,48% superior ao ano anterior.

Considerando que o ano de 2022 foi o ano da retomada da normalidade, pós-pandemia, 2023 foi o ano do crescimento, pois foram 18.467,91 toneladas a mais do que no ano que passou, tal cenário reflete a expectativa esperada para o período e sempre vislumbrando uma atmosfera otimista para o próximo ano, mantendo uma média de crescimento em torno de 2%, pois, o mercado de hortifrutis continua firme e as demandas são constantes. Vale lembrar que o alimento oriundo da horticultura continua sendo o mais acessível a todas as camadas sociais, apesar das constantes variações impulsionadas pela sazonalidade e as intempéries climáticas, mas as opções de escolhas por produtos mais em conta são muitas, pois são várias dezenas de produtos disponíveis e sempre haverá produtos com valores mais em conta. É oportuno salientar também o contraponto das questões do mercado relativo ao setor produtivo, onde as dificuldades dos produtores a cada dia têm aumentado, sendo que o principal fator é o custo de produção, que na maioria das vezes não é possível agregar esse custo ao produto, pois, este é regulado pela lei da oferta e procura. Outro fator que trouxe transtorno à produção foi a falta da mão de obra, a qual tem sido a alegação de quase todos os produtores e como resolver essa questão? Uma situação que precisa ser repensada.

Ao longo de seus últimos anos notamos que após a pandemia de COVID-19 a Ceasa-Go recuperou a curva de crescimento, conforme a tabela abaixo.

Demonstrando que as estratégias adotadas estão trazendo os resultados esperados.

Ano	Quantidade em Ton
2019	949.286,74
2020	906.570,12
2021	898.298,06
2022	931.073,14
2023	949.541,00

## 18. Conclusões

Planejar o amanhã é desafiador, mas, ao apresentar o Plano de Estratégia de Longo Prazo 2024/2028, traçamos 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 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 a 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 prazo, 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 co-gestão, a partir de estabelecimento de metas quantitativas e qualitativas, a iniciativa privada poderia realizar estes investimentos.

O Plano de Estratégia de longo prazo 2024/2028 vem demonstrando aqui, com a visão da diretoria da Ceasa-GO, um pensamento no futuro, definindo metas para fortalecer a Ceasa-GO, promovendo uma melhor estruturação e organizando melhor o acesso aos usuários do complexo.

Para o futuro, espera-se a estruturação de um complexo cada vez mais apropriado para 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 para 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.