CEASA
PERNAMBUCO

CEASA/PE

ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Plano de Trabalho 2015/2016

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e
Comercialização / SEAF
SARA

PLANO DE TRABALHO

2015/2016

CEASA-PE/OS

SECRETARIA DE AGRICULTURA E REFORMA AGRÁRIA - SARA

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Apresentação

O Plano Estratégico 2015/2016 se propõe a aperfeiçoar alguns aspectos da gestão da Organização, tendo em vista o seu crescimento desde a implantação do modelo de Organização Social em 2004, que se consolida a cada ano.

As ações aqui elencadas traduzem as necessidades atuais e futuras, porém pautadas nos eixos estratégicos definidos na concepção do modelo atual.

A realização de novas parcerias e a inserção de fontes alternativas de Receita trouxeram enormes benefícios para a CEASA-PE/OS. No entanto, em função do compromisso assumido com a sociedade pernambucana, é imperativo que sejam considerados os resultados obtidos cujo os resultados vêm sendo avaliados por meio dos indicadores de desempenho de forma positiva e ainda sejam incorporadas as perspectivas num cenário futuro.

Desta forma, procura-se trazer aqui as mudanças consideradas essenciais, em função da análise realizada ao longo dos dezesseis anos de funcionamento no modelo de O.S.

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Introdução

Desde a publicação do Decreto nº 26.296, de 09/01/2004, no Diário Oficial, a Instituição anteriormente designada CEAGEPE dá lugar a uma nova estrutura de abastecimento alimentar no Estado de Pernambuco, a CEASA-PE – Organização Social, marcando o início de uma nova etapa no cenário social e econômico de Pernambuco.

Com a valiosa contribuição da Secretaria de Administração e Reforma do Estado e da Secretaria de Produção Rural e da Reforma Agrária, a CEASA-PE/OS vem se destacando como referência nacional em sua área de atuação, proporcionando aos seus usuários um padrão de excelência nos serviços prestados e se consolidando como uma das estruturas mais competitivas de Pernambuco.

Após tanto tempo de existência, a Organização busca manter o modelo de sucesso empregado até aqui, já reconhecido no cenário nacional. Assim, primando pela excelência no planejamento de suas ações e visando o crescimento através do aprendizado contínuo, busca, através do Plano de Trabalho 2015, a revisão de metas e ações estabelecidas anteriormente, considerando as novas oportunidades que se apresentam no novo cenário, sem, no entanto, desviar-se de seu foco principal, contemplado na sua Missão.

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAPA
SARA

Sumário

1. CONCEITOS BASILARES DA INSTITUIÇÃO

MISSÃO 08

VISÃO 08

1. VISÃO ESTRATÉGICA DO PLANO DE AÇÃO

CONTEXTO 10

PREMISSAS BÁSICAS 12

2. ÁREA DE ATUAÇÃO E CENÁRIO FUTURO

ABRANGÊNCIA 16

CENÁRIO FUTURO 17

3. LINHAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

APRESENTAÇÃO 19

CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL 19

GESTÃO AUTOSSUSTENTÁVEL 21

GESTÃO EMPREENDEDORA 23

FOMENTO À BASE SOCIAL 24

4. PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS PONTUAIS

CONTEXTO 27

4.1. CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL 28

4.2. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL 30

4.3. GESTÃO EMPREENDEDORA 31

4.4. FOMENTO À BASE SOCIAL 33

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
C.E.A.S.A/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA CONSULTORIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 36

6. ANEXOS

I - Indicadores de Desempenho e de Posição

II- Demonstrativo de Resultados 2014

III - Estrutura Organizacional - Organograma

IV - Demonstrativos de Investimentos - Histórico 2004/2008 - 2009/2014

V - Cronograma Físico e Financeiro do Plano de Atividades

V I - Estimativa das Receitas Diretamente Arrecadadas para 2015/2016

V II - Regulamento de Contratações, Compras e Alienações do CEASA-PE/OS

V III - Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do CEASA-PE/OS

IX - Ata de Aprovação do Plano de Trabalho e do Contrato de Gestão

X - Decretos de Qualificação e Renovação da Titulação, Certidões, Balanço Patrimonial

XI - Declaração de Adimplência

XII - Atestado de Aptidão Institucional

XIII - Relatórios de Atividades e de Avaliação de Desempenho

XIV - CEASA em Números

XV - Relação do pessoal CEASA-PE/O e Servidores e Empregados Público cedidos

XVI - Relação de Bens Móveis

XVII - Laudo de Avaliação Patrimonial e Planta de Localização

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sam...
Gerência de Produção e
Comercialização / SEAF
SARA

CONCEITOS BASILARES DA INSTITUIÇÃO

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - D.S

José Ricardo Jucá Sant...
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

1 - Conceitos Basilares da Instituição

1.1. Missão

Racionalizar e otimizar os processos de comercialização e de abastecimento de produtos alimentícios e atípicos, disponibilizando infraestrutura, gerenciamento, apoio logístico e serviços complementares, priorizando a regularidade da oferta, o fluxo de informações no segmento da produção, a comercialização e o fortalecimento do livre comércio/regulação do mercado.

1.2. Visão

Consolidar-se como uma instituição referencial pela credibilidade e perfeito sincronismo dos recursos disponíveis, tendo como meta principal uma prestação de serviços de excelência conciliando as necessidades de atendimento das demandas político-sociais com a viabilidade econômico-financeira, que assegure a manutenção de uma moderna e adequada estrutura de comercialização agrícola e eficácia no respaldo das demandas governamentais.

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Samp...
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

VISÃO ESTRATÉGICA DO PLANO DE AÇÃO

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

2. Visão Estratégica do Plano de Ação

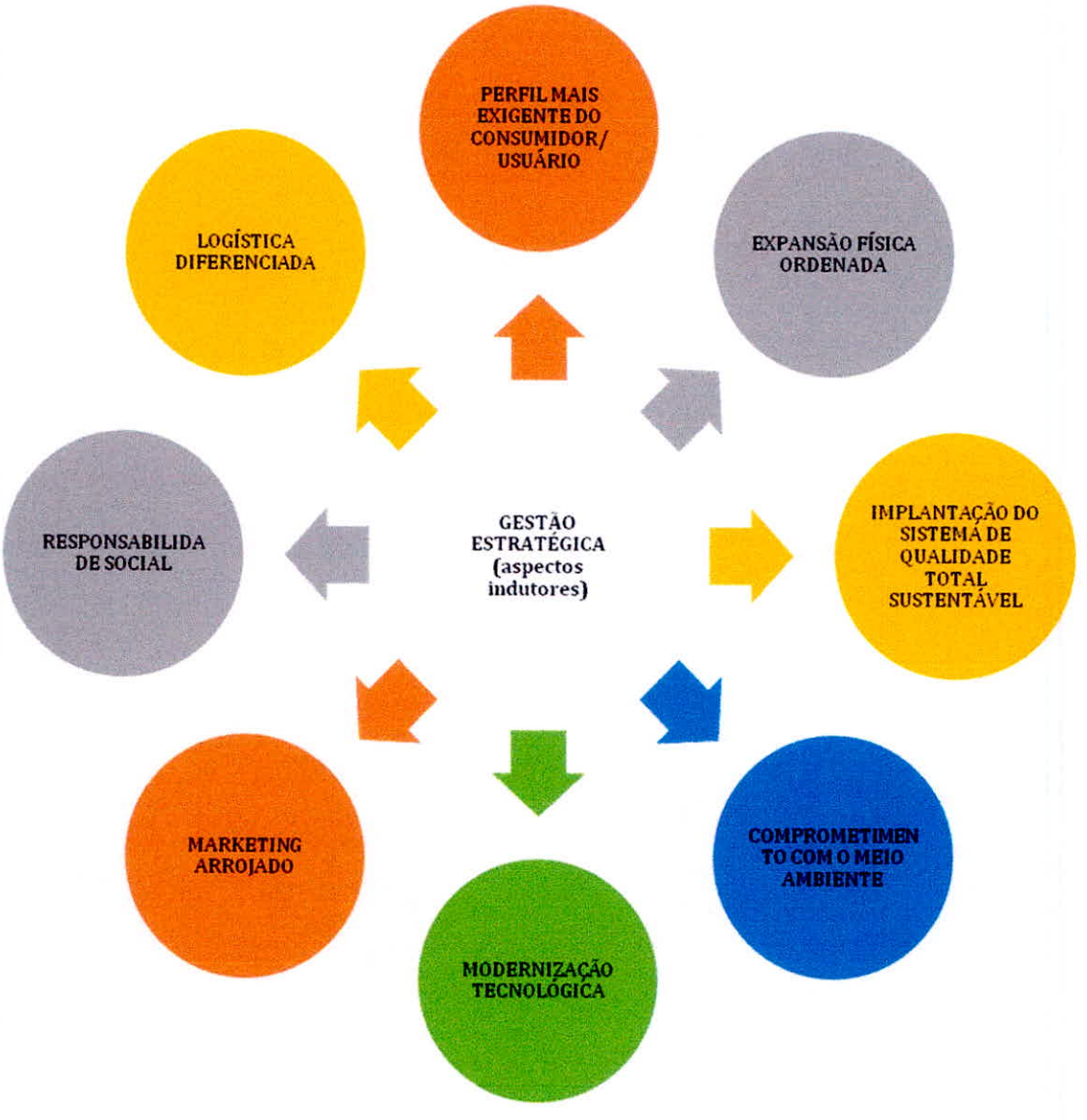
2.1. CONTEXTO

A dinâmica atual de gestão – tanto privada quanto pública – tem imposto aos condutores das políticas desafios cada vez maiores. O CEASA-PE/OS está inserida em um mercado dinâmico e competitivo, e, mais ainda, possui como missão precípua de realizar a prestação de um serviço de fundamental importância estrutural para a sociedade: o abastecimento de alimentos. Como atividades meio, assim como qualquer organização, não está isenta da necessidade de gerenciamento e controle operacionais, administrativos, financeiros e de qualidade, dentre tantas outras.

Neste ínterim, e considerando que o Estado contemporâneo possui um desafio cada vez mais latente de dinamizar a gestão de recursos com vistas a resultados eficientes, - vez que trata da execução de políticas públicas e, portanto, de profundo interesse social, - em alguns casos é necessário alterar o modelo de gestão com vistas a priorizar resultados em vez dos processos. Tal dinâmica ocorreu, dentre outros motivos, pela tendência ao controle social demandando pela crescente participação da comunidade, que, consciente de seu papel, tem entendido como de fundamental importância acompanhar as tomadas de decisão e, mais do que isso, participar da construção das ações e políticas que serão implementadas através das instituições executoras, como o CEASA-PE/OS. Tal movimentação social introduz elementos desafiadores para uma nova configuração do "Estado em rede", gerando uma ruptura do paradigma burocrático, em que o processo é o foco da estrutura estatal, para o novo paradigma da participação e controle social. Inserindo-se neste contexto como uma instituição dinâmica, o CEASA-PE/OS, reconhecendo as demandas atuais de mercado e, simultaneamente, entendendo seu relevante papel na prestação de serviços à comunidade, apresenta como vetores principais de sua atuação os elencados a seguir:

Paulo de Tarso Pernambuco de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Juca Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA



Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

2.2. PREMISSAS BÁSICAS

Todo planejamento deve ser norteado por metas, desafiadoras, porém específicas, realistas e mensuráveis. Assim, para que fosse possível monitorar a eficácia da gestão da nova estrutura, foram criados indicadores de desempenho que pudessem aferir se as metas estabelecidas estavam sendo atingidas. Tais indicadores se mostraram eficazes, uma vez que a Organização tem obtido bons resultados em suas ações, norteadas pela avaliação contínua desses índices, que conciliam aspectos contábeis, financeiros, mercadológicos e sociais, que buscam refletir todos os aspectos do funcionamento do CEASA-PE/O.S.

Indicadores

Durante séculos, a contabilidade tem sido o principal sistema de informações das organizações em todo o mundo, atendendo a usuários com as mais diferentes necessidades. Porém, para os usuários internos, os administradores, gerenciar com base apenas em relatórios derivados da contabilidade tem sido uma tarefa complexa.

Estes instrumentos são úteis, porem têm sido insuficientes para a tomada de decisão dos gestores. O ambiente no qual a organização opera tem mudado velozmente. Para sobreviver, a organização precisa exercer controle sobre seu ambiente (interno e externo) e sobre seus recursos (tangíveis e intangíveis), além de conhecer e acompanhar as mudanças das principais variáveis de seu negócio.

Um problema sério da informação incompleta é a possibilidade de direcionar os gestores a decisões erradas. E elas são mais comuns nas decisões de médio e longos prazos cujos resultados empreendidos são "obtidos em futuras administrações" ou cujo empenho se esvanece com o tempo. Tal situação é muito comum em projetos de investimento que exigem maturação, ou períodos iniciais de lucros ou fluxos de caixa negativos. Mas também é comum em organizações maduras que estejam alterando ou reconfigurando sua estratégia, como é o caso do CEASA-PE/OS.

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Isto posto, os principais aspectos a monitorar devem refletir o desempenho da organização em relação ao seu grau de auto-sustentabilidade, que, em última análise, depende de uma gestão eficaz dos recursos e da estrutura, onde o fator humano é ponto crítico para a consecução de seus objetivos.

Os indicadores adotados para aferir o desempenho da Organização Social contemplam fatores que refletem diretamente na sustentação da sua estrutura, retratando aspectos econômico-financeiros, ambiente de trabalho, qualidade na prestação de serviços e imagem perante a sociedade, inserindo a instituição no contexto contemplado pelas "Linhas Estratégicas de Ação" do CEASA-PE/OS, conforme descrito em item oportuno no presente documento.

Naturalmente, e especialmente devido às dinâmicas ambientais, alguns ajustes têm sido necessários ao longo do processo de gestão. Porém, a filosofia básica considerada na concepção desses indicadores foi totalmente preservada, mantendo sua finalidade inicial.

Maiores referências sobre os indicadores de desempenho e sua interpretação podem ser encontradas nos Relatórios Semestrais de Análise de Resultados, emitidos desde 2004, que servem como base para os ajustes e reconsiderações aqui realizados, como o reposicionamento das metas e a criação de novos indicadores que possam aferir com maior precisão o seu cumprimento.

A política definida para a estrutura da OS procurou contemplar aspectos que são comuns nas instituições privadas, sendo necessária a adoção de formas de remuneração compatíveis com a sua realidade, sem descaracterizar sua forma básica. Em outros termos, tanto no desenho dos indicadores quanto em sua eventual reconfiguração, pretende-se orientar a organização para as metas estratégicas, que refletem resultados, em vez da gestão burocrática orientada quase que exclusivamente a processos, como é comum em instituições que não se modernizam face aos novos cenários e ambientes.

Outro importante indicativo da modernização é a política de gestão de pessoas, que tem sido trabalhada de forma intensa, visto que a satisfação dos colaboradores internos reflete diretamente

José Ricardo Juca Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Paulo de Tarso Barbelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - OS

nos resultados obtidos, além de serem estes os primeiros clientes da Organização. Para tanto, o CEASA-PE/OS vem trabalhando desde a sua concepção no sentido de promover incentivos de forma gradativa, como a extensão de concessão de **vale-alimentação**, **auxílio creche**, **auxílio educação**, **bônus saúde**, **apólice coletiva de seguro de vida**, **auxílio funeral** e **bônus natalino**, benefícios estes cujos critérios de concessão estão detalhadamente descritos nas Portarias correspondentes.

É importante salientar que tais essas medidas vêm impactando positivamente no indicador de Satisfação do Cliente Interno, **que vem se mantendo sempre acima de 70%**, um feito considerável para uma Organização do porte do CEASA-PE/OS.

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE : 0.9

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

ÁREA DE ATUAÇÃO E CENÁRIO FUTURO

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

3. Área de Atuação e Cenário Futuro

3.1. ABRANGÊNCIA

Mesmo atuando diretamente na Região Metropolitana do Recife, o CEASA-PE/OS propicia benefícios não apenas ao Estado de Pernambuco, mas também aos Estados vizinhos, através de sua potencial capacidade de concentrar em escala progressiva o maior fluxo comercial de abastecimento alimentar do Norte/Nordeste.

Os beneficiários diretos do sistema CEASA-PE/OS são:

- Agricultores Rurais (com ênfase aos pronafianos e agricultura de base familiar);
- Pecuaristas
- Avicultores
- Atacadistas;
- Varejistas;
- Consumidores Finais;
- Segmentos da população carente, contemplados pelos projetos sociais;
- Entidades Públicas;
- Governo do Estado;
- Governos Municipais.

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

3.2. CENÁRIO FUTURO

O crescimento contínuo do mercado de produtos alimentícios e derivados de origem animal e vegetal vem requerendo do Complexo CEASA-PE/OS cada vez mais uma infraestrutura física e operacional otimizada, além de uma política de marketing eficaz, amparados por sistemas eficientes de comercialização de mercadorias e serviços.

As obras estruturadoras do Estado de Pernambuco, concentradas principalmente na região de Suape, demandam do CEASA-PE/OS um esforço crescente no sentido de atender às exigências impostas pelo mercado nacional, considerando os investimentos que vêm resultando em um aumento considerável do volume de negócios na região.

Em seu Complexo Industrial, a disponibilidade de uma infraestrutura eficiente, a existência de polos industriais segmentados, os programas de capacitação da mão de obra local e as licenças ambientais das áreas pré-aprovadas (EIA/Rima) são determinantes na decisão do empreendedor de instalar-se em Pernambuco.

Benefícios fiscais também são fortes atrativos. Reduções de 75% nos impostos federais (Sudene), de até 50% nos municipais e programas estaduais, como o Programa de Desenvolvimento da Indústria Naval e de Mecânica Pesada Associada do Estado de Pernambuco (Prodinpe) e o Programa de Desenvolvimento de Pernambuco (Prodepe), objetivam o estímulo à geração de empregos e o incremento da economia regional.

Cabe, então, o CEASA-PE/OS buscar formas eficientes para suprir a demanda por abastecimento alimentar e prover soluções de logística de forma estruturada aos empreendimentos da região.

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

LINHAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO

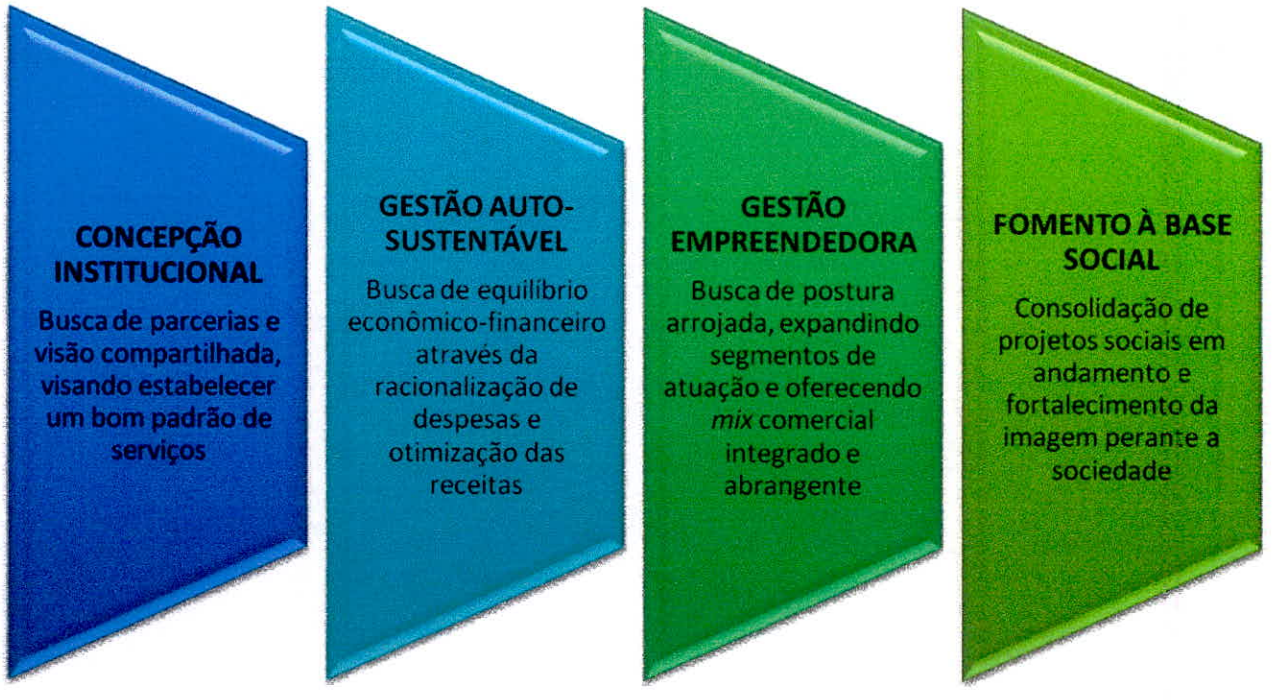
Paulo de Tarso Bomelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

4. Linhas Estratégicas de Ação

4.1. Apresentação

As linhas estratégicas de atuação do CEASA-PE/OS obedecem ao seguinte esquema:



4.2. Concepção Institucional

Os esforços realizados no sentido de consolidar o contexto empreendedor da nova instituição, considerando os avanços obtidos nesses últimos anos como Organização Social, continuarão a ser priorizados, tendo como premissa básica a busca de parcerias e, sempre que possível, a implementação da gestão compartilhada com os segmentos envolvidos, objetivando sempre estabelecer um padrão de serviços satisfatório para todos os usuários que utilizam direta ou

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

indiretamente este Centro de Abastecimento para concretizarem suas negociações.

As metas do Plano de Trabalho 2015/2016 contempla, para avaliação dos indicadores de tendência da linha estratégica adotada, os seguintes resultados, revistos a partir do desempenho da OS ao longo desses anos:

- Insatisfação do cliente externo (clientes e usuários): menor do que 30%
- Satisfação do cliente interno (colaboradores): maior do que 70%
- Imagem da Organização perante a Sociedade: maior do 80%

Tais esforços vêm sendo mensurados através dos Índices de **Insatisfação do Cliente Externo (IICE), Satisfação do Cliente Interno (ISCI)** e da **Imagem da Organização perante a Sociedade (IISO)**, até agora eficazes na demonstração dos resultados positivos obtidos.

O **IICE (Índice de Insatisfação do Cliente** é obtido através de pesquisa realizada por um agente externo, buscando refletir o sentimento de comerciantes e clientes, ambos usuários do complexo comercial ofertado pelo CEASA-PE/ OS.

Para aferição do indicador, são agrupadas as questões pesquisadas de forma a representar a percepção desse público em relação a 4 categorias básicas de satisfação: *Limpeza, Segurança, Comodidade e Conveniência.*

O **ISCI (Índice de Satisfação do Cliente Interno)**, é obtido através de pesquisa realizada por um agente externo, com a finalidade de avaliar a satisfação dos colaboradores do CEASA-PE/OS em relação a: valorização do trabalho, ambiente físico, relações interpessoais, normas e regulamentos.

O **IIOS (Índice da Imagem da Organização perante a Sociedade)**, tem por objetivo aferir a imagem da organização perante a sociedade, uma vez que mostra o impacto dessas ações junto à opinião pública e ainda auxilia na condução e priorização de ações da OS. Este indicador é obtido dividindo-se o total de notícias favoráveis na mídia impressa local pelo total de notícias encontradas nesses veículos de comunicação ao longo de um mesmo período, devendo a razão desta conta ser superior a 80%.

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Neste item são consideradas as notícias veiculadas em jornais, divulgadas na televisão e rádios e ainda na rede mundial (WEB).

4.3. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL

Em consonância com os paradigmas a serem trilhados pela Organização, o CEASA-PE/OS tem buscado incessantemente o equilíbrio econômico-financeiro, sem, contudo, afetar o padrão de qualidade dos serviços a serem prestados ao público alvo.

Para instrumentalizar tal linha de ação, o processo de monitoramento tem sido peça fundamental não só na previsão orçamentária, mas, sobretudo, na execução do planejamento operativo, onde o processo de austeridade econômico-financeira tem como meta basilar a racionalização das despesas, e, concomitantemente, a otimização das receitas.

O Plano de Trabalho 2015/2016 contempla para esta linha estratégica os seguintes resultados, revistos a partir do desempenho da OS ao longo de sua existência:

- Resultado Líquido: maior ou igual a 5%;
- Participação dos Custos Fixos na Receita Total: menor ou igual a 50%;
- Participação dos Custos com Pessoal na Receita Total: menor ou igual a 45%;
- Liquidez Corrente: maior ou igual a (1,00);
- Eficiência na cobrança das tarifas (TPRU): menor ou igual a 3% (inadimplência inferior a 3%).

Para aferição das metas foram adotados os seguinte critérios objetivos de avaliação de desempenho quanto aos indicadores de posição:

O **IPCF (Indicador de Participação dos Custos Fixos na Receita Total)** mede a representatividade dos custos fixos da estrutura em relação à Receita Total do período. São considerados Custos Fixos aqueles que não sofrem variação proporcional em relação a variação

de receita, tais como a folha de pagamento do pessoal administrativo e as despesas administrativas da Organização.

Este indicador é obtido dividindo-se o total dos custos fixos pela receita total do período, visa avaliar o comprometimento dos custos fixos em relação ao total da receita.

O **ILC (Indicador de Liquidez Corrente)** mede a capacidade da Organização em saldar suas obrigações de curto prazo, sendo mensurado dividindo-se o saldo do ativo circulante pelo saldo do passivo circulante e sua finalidade é avaliar a a capacidade da organização em pagar seus compromissos em curto prazo.

O **IVO – (Índice de Volume por Ocupação)** mede a relação entre a Receita gerada através da comercialização nos espaços disponibilizados. O objetivo é verificar se o aumento dos custos e despesas está se convertendo efetivamente em negócios para aqueles que usufruem da estrutura e é medido dividindo-se a média do volume comercializado (ton) pela média da área ocupada em m^2.

O IOAD (Indicador de Ocupação da Área Disponível) mede a evolução da ocupação da área disponível. Tem por finalidade verificar se a receita é compatível com a área ocupada que efetivamente gera recursos financeiros, sendo obtido a partir da divisão da área total ocupada (m^2) pela área total disponível para locação (m^2).

O **IRLA (Indicador de Resultado Líquido Aplicável)** mede o percentual do Resultado Líquido do exercício que estará disponível para ser reinvestido na Organização, seja em estrutura física, marketing ou convertido em benefícios para o cliente, sua inclusão tem por objetivo demonstra o quanto a organização dispõe para investimento no exercício seguinte, sendo medido pela divisão do resultado líquido pelo faturamento total do período.

O **IPCP (Indicador de Participação dos Custos de Pessoal na Receita Total)** mede o impacto da Folha de Pagamento da OS no total de receita por ela gerada. Verificar o comprometimento

da receita com a folha de pagamento e se está atendido os preceitos do Inciso II artigo 15º da Lei 11.473/2000, cujo índice é medido pela divisão do gasto total com pessoal (incluindo benefícios) pela receita total do período.

.O **IET (Indicador de Eficiência na Cobrança das Tarifas)** mede a capacidade da organização em controlar o seu fluxo de caixa e o nível de inadimplência. Se as tarifas são pagas dentro do prazo estipulado, com um mínimo de inadimplência, isso reflete diretamente em disponibilidade em caixa para saldar compromissos, realizar compras à vista com obtenção de descontos e reduzir a necessidade de capital de giro na organização, obtendo-se o índice pela divisão do valor em atraso pelo total faturado com a cobrança de taxas internas;

O **ICVC (Indicador de Impacto do Custo Total no Volume Comercializado)** é obtido dividindo-se o Custo Total da Estrutura pelo Volume Total Comercializado (em R$) no CEASA-PE/OS no mesmo período. A finalidade é verificar se o aumento dos custos e despesas está se convertendo efetivamente em negócios para aqueles que usufruem de sua estrutura.

4.4. GESTÃO EMPREENDEDORA

A postura comercial mais agressiva adotada nos últimos anos permitiu o CEASA-PE/OS não apenas ampliar seus níveis de receita, mas também fomentar a expansão dos segmentos produtivos e comerciais, através da ampliação de sua área física e adequação da política de comercialização praticada.

Além das operações como Centro de Abastecimento Alimentar, o CEASA-PE/OS vem se destacando pela prospecção de parcerias para captação de receitas em outras atividades, como:

- Gestão técnica-operacional da alimentação nas unidades prisionais;
- Aquisição de parte da Merenda escolar do Estado de Pernambuco;
- Gestão de suprimentos das Secretarias de Educação e Saúde do Estado de Pernambuco;
- Gestão de suprimentos da Secretaria de Educação da cidade do Recife;
- Acompanhamento e fiscalização da produção de alimentos nas unidades escolares da

rede municipal de ensino do Recife.

Assim, o CEASA-PE/OS tem se consolidado com um *mix* comercial integrado, abrangente, e, sobretudo, que proporciona aos seus usuários uma expressiva base logística.

4.5. FOMENTO À BASE SOCIAL

Consciente, pois, de sua necessidade de equilíbrio financeiro, mas em concordância com seu papel de referência junto à sociedade, a instituição CEASA-PE/OS tem como princípio basilar não apenas consolidar os projetos sociais já em andamento, mas ampliar o leque de ações neste sentido, principalmente objetivando positivar a imagem da organização, alinhada ao cenário econômico-social, com base nas diretrizes governamentais, ora em concepção no país e, particularmente, em Pernambuco.

A atuação do CEASA-PE/OS enquanto fomentadora da base local assegura sua importância e atuação tanto no campo econômico quanto social, haja vista ser um centro de comercial que distribuí em torno de 40% dos produtos hortigranjeiros consumidos no estado de Pernambuco sendo grande de origem pernambucana, e para que se tenha uma idéia da relevância do CEASA-PE/OS no fomento ao desenvolvimento econômico, circulam diariamente, em média, 60.000 (sessenta mil) pessoas, ou seja, é uma população maior que cerca de 130 municípios do estado de Pernambuco.

Além da forte atuação no segmento econômico há inserções no campo social e ambiental, pois cuida de capacitar, orientar e oferecer serviços que valorizam a atuação enquanto empresa cidadã. Em relação ao meio ambiente, realiza a coleta seletiva de resíduos da comercialização e distribui adubo orgânico a produtores rurais e ainda desenvolve junto com o Ministério Publico ação de fiscalização para verificar o nível agrotóxicos nos produtos hortigranjeiros que adetram ao CEASA-PE/OS.

Apesar do cenário econômico não ser favorável para os próximos ciclos, uma vez que desde de

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - OS

outubro de 2014 desenha-se uma crise no horizonte econômico do país que deverá impactar os setores secundário e terciário da economia com significativa na produção e significativa queda no nível de emprego, no entanto é substancial que o setor agrícola mantenha a sua pujança na economia com ciclos constantes de aumento da produção agrícola e pecuária, dessa forma preservando a cadeia de produção e abastecimento de alimento.

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS PONTUAIS

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

5. Principais Ações Estratégicas Pontuais

5.1. CONTEXTO

Buscando instrumentalizar as macro vertentes que vêm sendo perseguidas, conforme capítulo anterior, evidencia-se em sequência as principais ações pontuais a serem executadas, de acordo com a Visão da Organização.

Dessa forma, detalha-se a seguir as linhas mestras que norteiam o Plano de Ação:

- Concepção Institucional
- Gestão Auto-Sustentável
- Gestão Empreendedora
- Fomento à Base Social

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

5.2. CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL

- Envidar os esforços necessários para o devido cumprimento dos termos do Contrato de Gestão do CEASA-PE/ OS, a partir das metas pré-estabelecidas, principalmente voltadas para a constante melhoria dos serviços prestados, e para consolidar a nova instituição como referência positiva para o Modelo de Gestão Compartilhada entre a iniciativa privada e o poder público estadual;
- Ampliar sua abrangência econômica e social através de ações integradas entre o setor produtivo e a comercialização dos produtos;
- Disponibilizar a infraestrutura do CEASA-PE/OS para respaldar as ações voltadas para os Programas de Política de Abastecimento Alimentar, no sentido de servir como elemento facilitador das diretrizes voltadas para este fim;
- Ampliar as ações de parceria, principalmente com os principais agentes envolvidos, através da captação de investimentos, no sentido de alimentar constantemente o dinâmico processo comercial, do principal entreposto comercial do gênero do Norte/Nordeste;
- Dotar o Centro de Abastecimento de infraestrutura adequada e moderna para atender à otimização dos processos e consolidar os programas sociais ora em execução, bem como ampliar sua abrangência social, fomentando assim uma postura empresarial de uma instituição preocupada com os problemas marginais que envolvem todo o processo conjuntural deste tipo de equipamento;
- Manter mecanismos de processo contínuo de auto avaliação para o devido balizamento dos resultados, no sentido de efetivamente atender as prerrogativas básicas para qual a Organização foi reestruturada;
- Avaliar a eficácia e qualificação profissional, promovendo, através de programas de incentivos e de capacitação, o desenvolvimento contínuo das pessoas na organização, consolidando assim a política de gestão de pessoal.

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

- Aperfeiçoar os instrumentos de apoio ao produtor rural por meio da modernização do Sistema de Informação do Mercado Agrícola - SIMA e manutenção dos espaços no galpão do produtor para comercializar direta por parte dos pronafianos, visando a obtenção de melhor remuneração para sua produção.
- Ampliar as ações de apoio ao produtor pronafiano por meio da orientação a comercialização e disseminação de informações mercadológicas.
- Priorizar a organização do processo de comercialização e higiene dos alimentos, visando garantir o emprego de práticas de segurança alimentar.

Paulo de Tarso Cabelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

5.3. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL

- Manter o controle do ponto de equilíbrio econômico-financeiro, realizando investimentos compatíveis com a realidade da OS;
- Otimizar os componentes de receitas, adequando-os às demandas operacionais e sociais da Organização, gerando também atrativos para outros investimentos;
- Implementar efetivamente o processo de racionalização das despesas de modo responsável;
- Proceder ajustes contínuos no Planejamento Orçamentário e na execução financeira e identificar em tempo hábil o devido enquadramento físico-financeiro;
- Utilizar o Manual de Compras de forma eficaz, no sentido de estabelecer um maior nível de transparência no processo de aquisição de bens e serviços, tendo como referência balizadora a Lei 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos).

Paulo de Tarso Bonelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

5.4. GESTÃO EMPREENDEDORA

- Propiciar condições e incentivos para fortalecimento do processo de parcerias, tendo como meta principal o aumento da participação da iniciativa privada no processo de investimentos no entreposto comercial, principalmente apoiando a construção de novas unidades comerciais pelos futuros usuários empreendedores;
- Ampliar as alternativas de comercialização agrícola para os produtos originários da agricultura de base familiar, notadamente as ações desenvolvidas pelo PRONAF;
- Fortalecer o processo de dinamização da tecnologia de informação de mercado agrícola, enfatizando, dentre outras ações, o nível de abrangência junto à base produtiva;
- Fortalecer as ações voltadas para melhoria dos padrões de qualidade dos produtos agrícolas comercializados e consumidos em Pernambuco, tal como o Programa Horti Fruti e Qualidade, desenvolvido em parceria com a UFRPE/SEBRAE/FADURPE, bem como o monitoramento dos resíduos agrotóxicos dos produtos hortifrutículas comercializados no CEASA-PE/OS, em parceria com a ADAGRO/PE;
- Dotar a infraestrutura do CEASA-PE/OS de condições otimizadas para apoiar de forma eficaz o processo de comercialização agrícola, principalmente voltado para atender aos programas de abastecimento alimentar dos Governos Estadual e Federal, bem como instrumentalizar a integração com os produtores rurais;
- Ampliar e fortalecer os canais de comercialização agrícola, inclusive com relação ao desenvolvimento do processo de interiorização otimizada dos Centros de Abastecimento alimentar municipais e regionais no Estado de Pernambuco e outros Estados (Paulo Afonso - BA, João Pessoa, Patos e Campina Grande - PB. .
- Prestar suporte técnico à Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento (ABRACEN) na implantação e desenvolvimento de outros centros comerciais;
- Dar continuidade ao programa de marketing comercial, no sentido de ampliar e fortalecer a imagem da Central, como o principal centro comercial do gênero do Nordeste, não só

Paulo de Tarso Douglas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

buscando alimentar o crescimento do fluxo dos compradores, mas fomentar a iniciativa dos novos empreendimentos no entreposto comercial;

- Dar continuidade ao programa de apoio logístico comercial, buscando melhor atender aos usuários da Central, inclusive priorizando a programação e comunicação visual do CEASA-PE/OS;
- Desenvolver ações de inserção proativa no Programa Nacional de Desenvolvimento e Modernização das CEASAs (PRÓHORTI) em parceria como o Governo Federal e a Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento (ABRACEN).

Neste contexto de empreendedorismo destacamos as seguintes ações:

- O fomento a parceria publico privada permitiu a ampliação da infraestrutura de comercialização com a construção de galpões o que permitiu reestruturar parte da setorização do entreposto, representado um acréscimo patrimonial do CEASA-PE/OS;
- Implantação do **Primeiro Banco de Caixas do Brasil** em uma CEASA, o que permitiu a padronização de embalagens, o aperfeiçoamento da classificação dos produtos, a implantação do serviço de controle de higienização pela obrigatoriedade de lavagem das caixas e elevação do nível de segurança alimentar;
- Fomento as ações de apoio ao pequeno produtor rural por meio da ampliação dos serviços de orientação do mercado agrícola;
- Adequação da infraestrutura da área destinada a feira de flores e comercialização de produtos orgânicos, com a troca da coberta do galpão e padronização das barracas para exposição dos produtos;
- Apoio aos produtores de hortaliças no cinturão verde nas cercanias do muro limítrofe do CEASA-PE/OS, com a distribuição de sementes, assistência técnica a produção e comercialização;
- Incentivo ao empreendedorismo por meio de cursos profissionalizantes para ambulantes e produtores.

5.5. FOMENTO À BASE SOCIAL

- Ampliar o nível de abrangência dos Programas Sociais em desenvolvimento no CEASA-PE/OS, inclusive em parceria com entidades que desenvolvem projetos similares;
- Manter o Programa Sopa Amiga que tem por objeto o aproveitamento racional do excedente de produtos hortigranjeiros comercializados neste entreposto de abastecimento para produção de sopa concentrada, com o devido balanço nutricional para distribuição à população carente, notadamente, às crianças e idosos em abrigos e associação beneficentes;
- Fortalecer a parceria com o SESC para manutenção do Programa Banco de Alimentos, ampliando a captação de produtos alimentos junto aos permissionários e produtores, visando a produção de refeições pelo SESC, servidas a pessoa carentes;
- Manter o Centro de Informática para viabilizar a inserção digital de crianças, jovens, funcionários, usuários, trabalhadores, permissionários;
- Apoiar os trabalhadores do CEASA-PE/OS e produtores que necessitem pernoitar no Recife, por meio da manutenção e aparelhamento do ALBERGUE instalado no interior do Centro Comercial, evitando o deslocamento destes por curto espaço de tempo, principalmente para outras cidades, oferecendo dormitório e local para higiene pessoal;
- Manter e promover em parceria com órgãos públicos por meio do Projeto Semana Cidadã, o acesso de usuários, produtores, permissionários e população em geral, a serviços públicos na área de saúde com a realização de exames clínicos (entre eles mama, próstata e vacinação), inclusão social por meio da emissão de documentos (carteiras de trabalho, identidade, cartão do SUS e outros), orientação e acompanhamento aos usuários de drogas, entre outros;
- Realizar capacitação de usuários e permissionários por meio de cursos profissionalizantes, com destaque para cursos de manipulação de alimentos para ambulantes e lojistas, visando aperfeiçoar a segurança alimentar e melhorar o aproveitamento nutricional dos alimentos servidos;
- Disponibilizar infraestrutura adequada para atender a demanda dos Governos Municipal,

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

Estadual e Federal, em prol da Política de Abastecimento Alimentar, principalmente para o atendimento aos programas sociais voltados para o estrato da população de menor poder aquisitivo;

- Apoio aos produtores pronafianos a partir da distribuição gratuita de adubo produzido a partir da coleta seletiva de material orgânico extraído dos resíduos do CEASA-PE/OS;
- Apoio aos produtores do cinturão do CEASA-PE/OS para produção e venda de hortaliças.

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Paulo de Tarso Cornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE : 0.S

José Ricardo Jucá Sampaio
Gerência de Produção e Comercialização / SEAF
SARA

6. Considerações Finais

Ao longo do período de funcionamento no modelo de Organização Social, o CEASA-PE/OS demonstra grande estabilidade na gestão de suas operações e capacidade de reação às adversidades, transcendendo inclusive a crises econômicas e instabilidades políticas no cenário nacional e internacional.

A filosofia do *Balanced Scorecard*, ou pontuação balanceada, utilizada na metodologia de avaliação da OS contempla o equilíbrio entre os aspectos avaliados, aos quais o CEASA-PE/OS tem se mantido fiel no sentido de buscar atender a todos.
Fruto do esforço de seus dirigentes para ampliar a geração de Receitas, o CEASA-PE/OS possui hoje centros de Receita diversificados, oriundos de operações condizentes com seu propósito e missão. Desta forma, uma parte da Receita da organização não mais é proveniente da arrecadação direta, embora seja a que represente a maior parte .

É importante destacar que a Organização tem mantido um bom desempenho e se tornou referência nacional dentro do modelo de Organização Social. Assim, o compromisso de orientar as ações de gestão da OS para atingir os objetivos e metas traçadas serão perseguidos neste exercício a fim de obter resultados significativos para Organização.

Cabe salientar que o CEASA-PE/OS tem mantido um bom desempenho e conseguindo, a despeito do quadro de recessão econômica do país, manter o quadro favorável, o que demonstra consistência na condução das estratégias e gerenciamentos das operações. Neste contexto está incluído de forma relevante a atuação enquanto instituição a serviço de apoio as demandas governamentais no seguimento de abastecimento e logística.

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional - CEASA-PE/OS

Paulo de Tarso Bornelas de Andrade
Diretor Técnico Operacional
CEASA/PE - O.S