



PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (PROPE)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* (CPGSS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM
DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO TERRITORIAL (MDPT)

**O PLANEJAMENTO E A GESTÃO DA CENTRAL DE
ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS – CEASA-GO**

KARLA KELLEM DE LIMA

GOIÂNIA

2015

KARLA KELLEM DE LIMA

**O PLANEJAMENTO E A GESTÃO DA CENTRAL DE
ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS – CEASA-GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* do Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento e Planejamento Territorial – MDPT – da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-Goiás –, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento e Planejamento Territorial.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Pasqualetto

GOIÂNIA

2015

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)
(Sistema de Bibliotecas PUC Goiás)

L732p Lima, Karla Kellem de.
O planejamento e a gestão da Central de Abastecimento do Estado de Goiás – CEASA-GO [manuscrito] / Karla Kellem de Lima – Goiânia, 2015.
168 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento e Planejamento Territorial, 2015.
“Orientador: Prof. Dr. Antônio Pasqualetto”.

Bibliografia.

1. Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás. 2. Hortigranjeiros. I. Título.

CDU 631(043)



Karla Kellem de Lima

**O PLANEJAMENTO E A GESTÃO DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DE GOIÁS –
CEASA-GO**

Dissertação defendida no curso de Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás, como parte das exigências para obtenção do título de mestre.


Aprovada em03/08/2015..... pela Banca Examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Antônio Pasqualetto - Orientador – PUC Goiás



Profª Drª Margot Riemann Costa e Silva – PUC Goiás



Prof. Dr. Altiyo Roberto Andrade de Almeida Cunha – UNIFEMM

Goiânia,

Agosto, 2015

Esta Dissertação de Mestrado é dedicada especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Pasqualetto, que contribuiu para uma formação precisa e objetiva na área de Desenvolvimento e Planejamento Territorial e me incentivou a continuar e não desistir diante de tantas dificuldades passadas no decorrer deste curso de Mestrado; dedico também à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás – FAPEG –, que me concedeu a oportunidade de concluir esse curso com sua bolsa de estudos. Aos meus colegas da turma 2013/2, que se afeiçoaram no primeiro dia de aula, fazendo deste espaço de aquisição do conhecimento um lugar único onde cada um demonstrou com muito carinho a sua maneira de ser e fazer acontecer.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu muito obrigado! Por esta etapa vencida, a etapa da vida que jamais esquecerei. A Tua presença foi fundamental para a minha caminhada. Nos dias de tristeza, ergueu-me; nos dias de turbulência, não me deixou desistir; nos dias de alegria, presenciou tudo e sustentou-me. E hoje, ao findar deste, juntos sorrimos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Pasqualetto, que mais uma vez se propôs a me orientar e dedicar horas do seu tempo a ensinar, mestre e doutor por excelência, que compartilhou comigo seus conhecimentos não só intelectuais, mas conhecimentos de uma vida que levarei sempre comigo. Peço-lhe perdão se deixei a desejar.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial, que me proporcionaram novos conhecimentos e me permitiram chegar até aqui para continuar firme no propósito de realizar meu sonho profissional.

Aos membros da banca, Prof^a. Dr^a. Margot Riemann Costa e Silva, que sempre contribuiu com seus conhecimentos no decorrer do curso, e Prof. Dr. Altivo Roberto Andrade de Almeida Cunha, que foi referência principal para elaboração deste trabalho, seus estudos foram de grande relevância.

Aos meus pais Naizer Suleima e Ronaldo Silvio, por me darem o dom mais precioso do universo: a vida. Por revestirem minha existência de amor, carinho e dedicação, cultivando em mim enquanto criança todos os valores que me transformaram numa pessoa adulta responsável e consciente. Agradeço-os por não serem apenas pais, mas amigos e companheiros, mesmo nas horas em que meus ideais pareciam distantes e inatingíveis, e os estudos um fardo pesado demais. Divido, pois, com vocês os méritos desta conquista, porque ela lhes pertence, por me incentivarem a não desistir no meio da caminhada. Muito obrigado pai pela paciência de esperar-me nos dias que cansado queria em casa repousar. Muito obrigada mãe e desculpe-me pelas noites mal dormidas que lhe proporcionei.

À minha irmã Franciane Consuelo, que sempre acreditou que eu conseguiria realizar os meus sonhos e me deu forças para continuar e nunca desistir. À minha prima

Vanúbia Fernandes, que sempre me auxiliou e esteve do meu lado, assumindo minhas responsabilidades no trabalho para que eu concluísse esta dissertação. À minha sobrinha Flávia Luana e sua amiga Núbia Fernandes, que me auxiliaram na aplicação do questionário da pesquisa, com muita dedicação e responsabilidade, se não fossem elas não sei se teria conseguido. Ao meu namorado José Leandro, que sempre esteve comigo acreditando na minha vitória, mesmo quando eu não enxergava isso. Amo vocês!

A todos os meus familiares e amigos, que muito sentiram a minha ausência, não pude estar fisicamente com vocês, mas em meu coração cada um tinha seu lugar especial.

Aos meus queridos colegas e amigos da Turma 2013/2, que os laços de amizade construídos nesse programa possam se perpetuar, já que as alegrias e os sofrimentos vividos juntos serão inesquecíveis.

A toda Diretoria e Gerência da Central de Abastecimento de Goiás, em especial as pessoas do Sr. Orlando Tóquio Kumagai e do Sr. Josué Lopes Siqueira, que me auxiliaram e me acompanharam desde o início desta pesquisa e colaboraram efetivamente para a realização deste estudo. Aos concessionários, permissionários e autorizados (produtores) da CEASA-GO, que dispuseram do seu tempo para responder ao questionário e contribuir com a pesquisa.

Ao presidente e aos colaboradores da União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP –, por disponibilizarem as informações necessárias para concretização deste estudo.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás – FAPEG –, pelo apoio fornecido em bolsa de estudos.

À Prof. Dra. Tereza Cristina, Tekinha, que me incentivou e sempre acreditou no meu potencial intelectual, obrigada por apostar e por ser essa professora, pesquisadora e uma grande amiga.

Gostaria de citar nome por nome e agradecer a todos que direta ou indiretamente torceram por mais esta conquista, mas teria que escrever um livro de agradecimentos. Então, a todos o meu muito obrigado!

“Dai-me Senhor, a perseverança das ondas do mar,
que fazem de cada recuo um ponto de partida para
um novo avanço.”

(GABRIELA MISTRAL)

“[...] não me perguntem quantos anos tenho, mas...
queiram saber de mim, que livros li, por onde andei,
quantas histórias, quantos versos ouvi, quantos
cantei. E ao me verem passar aqui... ali... não
saberão ao certo a minha idade, mas saberão por
certo, que eu vivi”.

(AUTOR DESCONHECIDO)

RESUMO

A atividade fragmentada e informal do mercado de hortigranjeiro levou a discussão, no final dos anos 1950, da criação de Centrais de Abastecimento Alimentar no Brasil. O objetivo central deste estudo é compreender o planejamento e o modelo de uma Gestão Estatal operada por agentes privados no contexto da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – e a possibilidade de sugerir melhorias. Realizou-se pesquisa descritiva em manuais operacionais das Ceasas do Brasil; artigos da época do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC), pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em conjunto com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e a legislação das Ceasas. Metodologicamente, classificou-se a pesquisa em exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de campo, tendo como objeto de estudo a CEASA-GO e o instrumento de coleta de dados um questionário aplicado aos agentes públicos e privados desta Central. Os resultados demonstram que as Centrais de Abastecimento tiveram momentos de magnitude com a implantação de seus entrepostos nos anos de 1960/1970 e com a criação do SINAC, ficando a cargo da Companhia Brasileira de Alimentos a gestão. Com a extinção do SINAC, no final de 1980, as Ceasas enfrentaram desarticulação de suas forças, passando por descaso do governo até 2005 com a instituição do Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que ainda se encontra fora da realidade das Ceasas brasileiras, inclusive a CEASA-GO que se insere nesta realidade e muito deve ser feito por ela.

Palavras-Chave: Ceasas, Planejamento, Hortigranjeiros, Agentes públicos e Agentes privados.

ABSTRACT

The fragmented and informal activity horticulture market led the discussion in the late 50's creation of Food Supply Centers in Brazil. The main objective of this study is to understand the planning and the model of a State Management operated by private agents in the context of Supply Center of Goiás – CEASA-GO – and the ability to suggest improvements. A descriptive research in operating manuals of the WM of Brazil; articles the time of the National System of Wholesale Markets (SINAC), the Ministry of Agriculture, Livestock and Supply in conjunction with the National Supply Company (Conab) and the law of WM. Methodologically ranked research in descriptive exploratory, bibliographical, documentary and field having as object of study to the WM-GO and the data collection instrument was a questionnaire applied to private and public agents of this plant. The results show that the Wholesale Markets had their magnitude moments with the implementation of its warehouses in the years 1960/1970 and the creation of the SINAC, leaving it to the Brazilian Society of Food management. With the extinction of SINAC in the late 1980s the WM faced dislocation of his forces, through neglect of the government until 2005 with the establishment of the Brazilian Program of horticulture Market Modernization by the Ministry of Agriculture, Livestock and Supply which is still outside the reality of Brazilian WM including the WM-GO which must be done for her too.

Keywords: Ceasas, Planning, horticulture, public agents and private agents.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Sistema Atacadista Alimentar Brasileiro por Unidade da Federação, Instituição Gestora, vinculação, ano de entrada em operação e relação com SINAC, Brasil, 2009.....	37
Tabela 2	Sistema Atacadista Alimentar Brasileiro: vinculação societária e relação com o SINAC, Brasil, 2010.....	38
Tabela 3	Amostra Pesquisada dos Agentes Privados e Públicos da Central de Abastecimento de Goiás-GO.....	58
Tabela 4	Apresentação do Questionário Aplicado aos Agentes Privados e Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – Interligado aos Objetivos.....	58
Tabela 5	Relação de Ex-Presidentes da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	71
Tabela 6	Histórico da Comercialização da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	76
Tabela 7	Área colhida (ha) em Goiás no período (2003-2012).....	78
Tabela 8	Resultado da decomposição do efeito de substituição no período de 2003-2012 no Estado de Goiás.....	79
Tabela 9	Produtos Comercializados na CEASA-GO por grupo de produtos.....	80
Tabela 10	Quantidade (Tonelada) e valor da comercialização por grupo de produtos da CEASA-GO nos anos 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.....	81
Tabela 11	Participação das Regiões do Brasil na CEASA-GO nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.....	84
Tabela 12	Principais produtos ofertados na CEASA-GO no ano de 2014 e os principais municípios do estado na oferta.....	86
Tabela 13	Dados do Banco de Alimentos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – nos anos de 2010 a 2014.....	92
Tabela 14	Síntese do Perfil Socioeconômico dos Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015.....	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Informativo da Classificação Anual de Comercialização da Ceasa por Região no ano de 2014 (Região Centro-Oeste).....	41
Quadro 2	Informativo da Classificação Anual de Comercialização da Ceasa por Região no ano de 2014 (Região Nordeste).....	41
Quadro 3	Informativo da Classificação Anual de Comercialização da Ceasa por Região no ano de 2014 (Região Norte).....	41
Quadro 4	Informativo da Classificação Anual de Comercialização da Ceasa por Região no ano de 2014 (Região Sudeste).....	42
Quadro 5	Nível de conhecimento dos agentes privados em relação ao Informativo da Classificação Anual de Comercialização da Ceasa por Região no ano de 2014 (Região Sul).....	43
Quadro 6	Classificação Anual das Ceasas brasileiras (PROHORT) no ano de 2014.....	75
Quadro 7	Projetos, conquistas e ações da União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP – e suas parcerias.....	90
Quadro 8	Total de educandos formados pela CDI Comunidade Digital CEASA/UNIAP.....	94
Quadro 9	Quadro Síntese do Perfil Socioeconômico dos Agentes Privados por categoria da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	98
Quadro 10	Nível de conhecimento dos agentes privados em relação ao Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT – e o Regulamento de Mercado da CEASA-GO.....	110
Quadro 11	Papel das Associações diante da Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	111
Quadro 12	Programas e Projetos de responsabilidade social da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	111
Quadro 13	Setores da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	112
Quadro 14	Papel das Associações ante a Gestão da Central de Consideração da opinião dos agentes privados da Central de Abastecimento de Goiás nas tomadas de decisão pela CEASA-GO, 2014.....	115
Quadro 15	Programas e Projetos de responsabilidade social da Central de Opinião dos agentes privados da Central de Abastecimento de Goiás sobre a imagem da CEASA-GO, 2014.....	118
Quadro 16	Indicação de Amigos para abrir um novo negócio na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	118
Quadro 17	Informações quanto à regulamentação e ao funcionamento do mercado da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	120
Quadro 18	Nível de conhecimento dos Agentes Públicos em relação ao Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT – e ao Regulamento de Mercado da CEASA-GO...	130

Quadro 19	Papel das Associações diante da Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na visão dos Agentes Públicos.....	130
Quadro 20	Programas e Projetos de responsabilidade social da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na visão dos Agentes Públicos.....	131
Quadro 21	Setores da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na visão dos Agentes Públicos.....	131
Quadro 22	Opinião dos Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás sobre a imagem da CEASA-GO, 2014.....	133
Quadro 23	Quadro síntese do confronto das ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no quesito Gestão da CEASA-GO, 2015.....	137
Quadro 24	Quadro síntese do confronto das ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no quesito Autonomia e Responsabilidade, 2015.....	139
Quadro 25	Quadro síntese do confronto das ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no quesito Imagem e Comunicação da CEASA-GO, 2015.....	140
Quadro 26	Quadro síntese do confronto das ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no quesito Planejamento e Espaço Físico da CEASA-GO, 2015.....	141
Quadro 27	Quadro síntese das propostas de melhoria para Gestão.....	142
Quadro 28	Quadro síntese das propostas de melhoria para Produtos.....	143
Quadro 29	Quadro síntese das propostas de melhoria para Processos.....	144
Quadro 30	Quadro síntese das propostas de melhoria para Planejamento e Infraestrutura.....	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Centrais de Abastecimento implantadas no I Plano Nacional de Desenvolvimento – 1972-1974.....	31
Figura 2	Centrais de Abastecimento implantadas no II Plano Nacional de Desenvolvimento – 1975-1979.....	32
Figura 3	Centrais de Abastecimento implantadas – 1982.....	34
Figura 4	Mapas de localização Brasil, Goiás, Goiânia e a Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	50
Figura 5	Roteiro de realização da pesquisa na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	52
Figura 6	Esquema da estrutura de estudo da Central de Abastecimento de Goiás.....	54
Figura 7	Fatores de influência do Ambiente Externo na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	55
Figura 8	Fatores de influência do Ambiente Interno na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	56
Figura 9	Feiras livres de Goiânia dos anos 1960, a) Comercialização dos produtos sem normas e regras; b) Produtos comercializados no chão; c) Carroças: meio de transportar os alimentos na época.....	63
Figura 10	Mercado Municipal da Vila Operária denominada Cantão.....	63
Figura 11	Construção da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: a) Início das obras; b) Pavilhão com modelo padrão definido.	64
Figura 12	Vista lateral dos pavilhões da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – em acabamento.....	64
Figura 13	A Central de Abastecimento de Goiás em atividade de comercialização: a) Comercialização na Pedra I; b) Vista aérea da CEASA-GO em comercialização.....	66
Figura 14	Vista aérea da área construída da Central de Abastecimento de Goiás.....	67
Figura 15	<i>Layout</i> da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	68
Figura 16	Prédio da Administração da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	70
Figura 17	Galeria de Fotos dos Ex-Presidentes da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	70
Figura 18	Padronização das embalagens de comercialização dos produtos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	73

Figura 19	Banco de Caixas da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	73
Figura 20	Equipamento de Coleta de Alimentos para o Banco de Alimentos da CEASA-GO.....	91
Figura 21	Construção do novo espaço do Banco de Alimentos da CEASA-GO; a) Área destinada à construção do Banco de Alimentos e b) Execução da alvenaria e da edificação da estrutura metálica.....	92
Figura 22	Espaço da CDI Comunidade Digital CEASA/UNIAP com alunos integrantes do programa.....	94
Figura 23	Perfil de Competências Categoria Conhecimento, CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (Produtores).....	100
Figura 24	Perfil de Competências Categoria Atitude, CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados.....	102
Figura 25	Perfil de Competências Categoria Atitude, CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).....	104
Figura 26	Fatores desmotivadores dos agentes privados quanto à insatisfação diante da CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).....	105
Figura 27	Fatores desmotivadores dos agentes privados quanto à insatisfação diante da CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).....	107
Figura 28	Nível de Satisfação dos agentes privados em relação ao modelo de gestão vigente da CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).....	108
Figura 29	Reforma Administrativa na Central de Abastecimento de Goiás-CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).....	109
Figura 30	Área de Lazer da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: a) Salão Social, b) Campo de Futebol.....	112
Figura 31	Estação de Tratamento de Esgoto da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: a) Reforma da Estação de Tratamento de Esgoto, b) Recuperação de área degradada nas proximidades da ETE CEASA-GO.....	113
Figura 32	Pátio de Caminhões da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	113
Figura 33	Considerações sobre a liberdade dos agentes privados de gerirem suas empresas no modelo de Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários, b) Permissionários, c) Autorizados.....	115
Figura 34	Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, como fator de sucesso ou fracasso, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados.....	116

Figura 35	Comunicação da Diretoria com os Agentes Privados e estes com a Diretoria da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	119
Figura 36	Distribuição das empresas por segmento na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados.....	121
Figura 37	Planejamento do Espaço Físico da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados.....	122
Figura 38	Satisfação quanto à localização da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados.....	122
Figura 39	Perfil de competências dos agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: Categoria Conhecimento, Habilidade e Atitude.....	126
Figura 40	Organograma Geral da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	127
Figura 41	Modelos de Gestão e as influências na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.....	128
Figura 42	Satisfação dos Agentes Públicos com o Modelo de Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015.....	128
Figura 4	Reforma Administrativa na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015 na visão dos Agentes Públicos.....	129
Figura 44	Comunicação da Diretoria com os Agentes Privados e estes com a Diretoria da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.....	134
Figura 45	Distribuição das empresas por segmento na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na visão dos agentes públicos.....	135

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRACEN	–	Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento
ADM	–	Administração
ANVISA	–	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASCACEGO	–	Associação dos Carregadores da CEASA
ASCEAGO	–	Associação dos Servidores da CEASA-GO
ASPHEGO	–	Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiro do Estado de Goiás
BNDE	–	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
CAGESP	–	Centro Acadêmico de Gestão Pública
CANESA	–	Centrais de Abastecimento do Nordeste S/A
CAPESA	–	Centrais de Abastecimento de Pernambuco S/A
CDI	–	Comitê para Democratização da Informática
CEAGESP	–	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
CEASA	–	Central de Abastecimento
CEASA-GO	–	Central de Abastecimento do Estado de Goiás
CIP	–	Câmara Interbancária de Pagamento
COBAL	–	Companhia Brasileira de Alimentos
DECEN	–	Departamento Nacional das Centrais de Abastecimento
DOU	–	Diário Oficial da União
EMBRATER	–	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMPRAPA	–	Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias
FECOMERCIO	–	Federação do Comércio do Estado de Goiás
FLV	–	Frutas Legumes e Verduras
GLC	–	Galpão de Lojas Comerciais
GNPC	–	Galpão Não Permanente
GP	–	Galpão Permanente
IGs	–	Instituições Gestoras
IN	–	Instrução Normativa
INMETRO	–	Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial
IOF	–	Imposto sobre as Operações Financeiras
IPEA	–	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPND e IIPND	–	Plano Nacional do Desenvolvimento
IR	–	Imposto de Renda
MAPA	–	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDS	–	Ministério do Desenvolvimento Social
ONGs	–	Organizações não Governamentais
OSCIP	–	Organização Social de Interesse Público
PAEG	–	Programa de Ação Econômica do Governo
PLANHORT	–	Plano Nacional de Abastecimento de Hortigranjeiro
PND	–	Plano Nacional de Desenvolvimento
PROHORT	–	Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro
SAMU	–	Serviço de Atendimento de Urgência
SEAP	–	Secretaria Especial de Abastecimento e Preços
SEBRAE	–	Sistema de Apoio às Micro e Pequena Empresas
SIMAB	–	Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores
SINAC	–	Sindicato Nacional de Administradores de Consórcio
SINAT	–	Sindicato de Comércio Atacadista do Estado de Goiás
SISCOM	–	Sistema Informações Setoriais de Comercialização
SUDENE	–	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SUNAB	–	Superintendência Nacional de Abastecimento
UNIAP	–	União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiro do Estado de Goiás

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO 1 – PLANEJAMENTO E GESTÃO E AS CENTRAIS DE ABASTECIMENTO.....	23
1.1 Considerações Iniciais.....	23
1.2 O Planejamento e as Políticas Públicas.....	23
1.3 A Origem e a Evolução do Planejamento das Centrais de Abastecimento	25
1.3.1 Anos 1960: os planos e suas políticas de desenvolvimento	25
1.3.2 Anos 1970: a era militar e seu governo de planejamento, o I e II Plano Nacional de Desenvolvimento	29
1.3.3 Anos 1980: crise, recessão e privatização.....	33
1.3.4 As Associações e os novos modelos econômicos Pós-SINAC	35
1.3.5 As Centrais de Abastecimento e o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT	39
1.4 O Papel das Centrais de Abastecimento e suas Legislações	44
1.5 Os Modelos de Gestão e as Ceasas.....	45
1.6 Considerações Parciais.....	48
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	50
2.1 Considerações Iniciais.....	50
2.2 Objeto da Pesquisa	50
2.3 Tipo e Classificação da Pesquisa.....	51
2.4 Roteiro de Realização da Pesquisa	52
2.5 Referencial Teórico	52
2.6 Legislação	53
2.7 Estratégia	54
2.8 Análise Externa	55
2.9 Análise Interna	55
2.10 Universo e Amostra do Estudo.....	56
2.11 Procedimentos e Técnicas	57
2.12 Os Instrumentos e a Coleta de Dados	58
2.13 Processamento das Informações	60
2.14 Considerações Parciais.....	60
CAPÍTULO 3 – A CONSTRUÇÃO E A EVOLUÇÃO DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – CEASA-GO.....	61
3.1 Considerações Iniciais.....	61

3.2 O Planejamento e a Construção do Espaço Físico da CEASA-GO	61
3.3 Evolução Histórica e as Sucessivas Gestões.....	66
3.4 A Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – em Números	73
3.5 União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás - UNIAP: seu papel na CEASA-GO.....	87
3.6 Programas de Responsabilidade Social da CEASA-GO.....	90
3.6.1 Banco de alimentos	90
3.6.2 CDI Comunidade CEASA / UNIAP	92
3.7 Considerações Parciais.....	94
CAPITULO 4 – A CENTRAL DE ABASTACIMENTO DE GOIÁS – CEASA-GO: PERSPECTIVAS DE MELHORIAS	95
4.1 Considerações Iniciais.....	95
4.2 O Perfil dos Agentes Privados da CEASA-GO.....	95
4.3 A Percepção dos Agentes Privados da CEASA-GO quanto ao Planejamento e à Gestão	107
4.3.1 A gestão da Central de Abastecimento do Estado de Goiás	107
4.3.2 Autonomia e responsabilidade dentro da Central de Abastecimento de Goiás	112
4.3.3 Imagem e comunicação da Central de Abastecimento de Goiás	116
4.3.4 O planejamento e o espaço físico da CEASA-GO.....	119
4.4 O Perfil dos Agentes Públicos da CEASA-GO	122
4.5 A Percepção dos Agentes Públicos da CEASA-GO quanto ao Planejamento e à Gestão	125
4.5.1 A gestão da Central de Abastecimento do Estado de Goiás	125
4.5.2 Autonomia e responsabilidade dentro da Central de Abastecimento.....	130
4.5.3 Imagem e comunicação da Central de Abastecimento de Goiás	131
4.5.4 O planejamento e o espaço físico da CEASA-GO.....	134
4.6 Confronto das Ideias	135
4.7 CEASA-GO por Perspectivas de Melhoria	141
4.8 Considerações Parciais.....	146
CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS.....	151

INTRODUÇÃO

As Centrais de Abastecimento surgiram de uma iniciativa do governo em decorrência da precariedade em que eram comercializados os hortigranjeiros. Não existia nenhum controle e normas instituídas para a operacionalização e comercialização desses produtos, além da falta de espaço e de estrutura física que atendesse a qualquer critério de qualidade.

O contexto histórico das Centrais de Abastecimento deve ser compreendido, refletido, explorado e absorvido pelos seus dirigentes, pelo coletivo das empresas que delas fazem parte e suas associações para que possam tomar atitudes conscientes quanto a seu papel diante dessas Centrais e até mesmo diante do poder público que as dirige.

Em 1972, o Governo Federal decidiu criar o Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento – SINAC –, ficando a Companhia Brasileira de Alimentos – COBAL – responsável como gestora das ações voltadas para a organização e expansão do setor de hortigranjeiros, sendo considerada uma das iniciativas mais bem sucedidas no sentido de obter uma política voltada para este setor (ZEITUNE, 2011, p. 9).

As Centrais de Abastecimento (Ceasas) são mercados atacadistas estruturados em pavilhões, divididos por segmentos que reúnem um público diversificado. Sua atividade principal é o abastecimento do mercado de hortigranjeiros, sua atividade secundária contempla o comércio de embalagens, miudezas, eletrônicos, vestuário, entre outros, e atividades de serviços complementares de bens e serviços, como restaurantes, lanchonetes, serviços automotivos, agências bancárias e outros.

Em meados da década de 1980, o Governo Federal, que detinha o controle das ações, começou a discutir a questão da privatização das Ceasas do Brasil, sendo o SINAC contra, já que a atividade de comercialização sempre fora privada. O que era gerido pelo Governo era apenas o complexo (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 21).

Como o Governo Federal não conseguiu privatizar as Ceasas e não tinha o interesse em continuar a geri-las no modelo sistêmico implantado pelo SINAC, realizou-se, assim, a doação de todas as ações para seus respectivos estados e municípios. A CEAGESP e a CEASA-Minas foram casos específicos, pois eram estaduais e foram federalizadas, pertencendo ainda à União. Com isso, rompeu-se a

concepção sistêmica da intervenção governamental no setor e cada estado fez da sua CEASA o que bem entendeu (ZEINUTE, 2011, p. 10).

Com base nesse histórico de expressivas mudanças que ocorreram nas Centrais de Abastecimento e seu modelo de gestão sistêmica chegou-se à delimitação do tema, já que a Central de Abastecimento de Goiás assume um papel importante no desenvolvimento econômico do Centro-Oeste brasileiro.

Questiona-se muito, passados mais de 30 anos de operacionalização, que a CEASA-GO está no limite de sua capacidade física e de serviços para atender às novas e complexas exigências dos mercados. Até quando vai isso? Como trabalhar o planejamento e a gestão da CEASA-GO para suprir esse espaço obsoleto? O que tem sido feito até agora? Qual o papel da gestão pública e das associações de classe na resolução deste entrave?

Outro desafio está na execução das diretrizes do Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT –, que trata das ações voltadas para formulação de políticas públicas municipais para o abastecimento e a segurança alimentar. O que essas diretrizes interferem no planejamento e reordenamento da CEASA-GO?

A preocupação centra-se sobre uma relação teoria e prática referida ou inserida nas condições do ambiente e das características das regiões de atuação de todos os setores envolvidos e as políticas públicas que os dirigem.

Essas questões conduzem a uma reflexão mais profunda sobre o modelo de gestão, a evolução histórica das Centrais de Abastecimento, em especial a CEASA-GO; bem como seus aspectos positivos e negativos no contexto social, político e econômico para um novo reordenamento.

A hipótese é que o papel a ser cumprido pelas Ceasas deverá estar além da sua competência institucional, para exercer com qualidade a sua capacidade de interagir e formalizar parcerias com os setores que compõem a estrutura do agronegócio de hortifruti e deliberar uma nova modelagem logística para os mercados intermediários, especialmente em Goiás.

O objeto desta pesquisa é a Central de Abastecimento do Estado de Goiás – CEASA-GO –, e este foi analisado em seu próprio ambiente físico com base em documentos históricos, aplicação de questionário e entrevistas.

O objetivo central é compreender o planejamento e o modelo de uma Gestão estatal operada por agentes privados no contexto da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – e apresentar as perspectivas de melhorias.

Em razão da amplitude do tema, fez-se necessário delimitar os objetivos específicos: 1) conhecer a origem e a evolução das Ceasas brasileiras e da CEASA-GO; 2) avaliar como ocorreu o Planejamento da CEASA-GO; 3) identificar a relação de uma Gestão Estatal operada por agentes privados; 4) identificar o perfil dos agentes privados e dos gestores públicos da CEASA-GO; 5) verificar a autonomia e a responsabilidade dos agentes privados perante a CEASA-GO; 6) identificar a imagem da CEASA-GO aos olhos de seus agentes privados e seus gestores e como ambos se comunicam; 7) verificar os fatores motivacionais e desmotivadores que levam os agentes privados a continuarem com seus negócios na CEASA-GO; 8) compreender o papel das associações dentro da Central de Abastecimento e conhecer e apresentar perspectivas de melhoria para o setor de abastecimento de hortigranjeiros em Goiás.

A pesquisa se torna relevante já que a Central de Abastecimento de Goiás, desde seu surgimento, não passou por uma reestruturação que atendesse fisicamente à atual demanda do mercado e ao interesse de seus agentes privados.

Metodologicamente, adotou-se a abordagem qualiquantitativa, a escolha ocorreu pelo fato de esta lidar com as interpretações das realidades sociais. A pesquisa se qualifica em dois aspectos quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva, realizada na CEASA-GO. Exploratória, porque não se verificou a existência de estudos que abordem o planejamento e o modelo de gestão da Central de Abastecimento de Goiás para sugestão de melhorias. Descritiva, porque visa descrever a visão das pessoas que estão inseridas na CEASA-GO desde a sua fundação, retratando as mudanças no decorrer de mais de 30 anos de sua fundação.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com observações e questionários sistematizados. A pesquisa foi um estudo de caso por se tratar de empresas privadas geridas por órgão público, buscando entender com detalhamento esse modelo de gestão e o que este interfere no planejamento e desenvolvimento da CEASA-GO. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica será realizada investigação com material acessível, como livros e artigos já publicados sobre os diversos temas que retratam

as Centrais de Abastecimento. Trata-se, também, de investigação documental, porque se valerá de documentos e fotos internas da CEASA-GO que se referem a este objeto de estudo.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, pois seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles e por tipicidade constituído de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo (VERGARA, 2007, p. 51). Pelo critério de acessibilidade, foram definidos um diretor técnico-administrativo e quatro gerentes de mercado. Pelo critério de tipicidade, foram definidos o presidente da associação União dos Atacadistas e Produtores de Hortigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP –, os concessionários, os permissionários e os autorizados (produtores). Reportou-se, principalmente, ao critério de tipicidade em razão da dinâmica do mercado e da disponibilidade para a participação nesta pesquisa.

Para melhor compreensão do leitor, além da Introdução, o estudo será dividido em quatro capítulos, distribuídos da forma a seguir.

O capítulo 1 apresenta os referenciais teóricos a partir da contextualização de Planejamento e Gestão e as Centrais de Abastecimento; subdividido em Considerações Iniciais; O planejamento e as políticas públicas; A origem e a evolução do Planejamento das Centrais de Abastecimento, subdividido em: Anos 1960: os planos e suas políticas de desenvolvimento; Anos 1970: a era militar e seu governo de planejamento, o I e II Plano Nacional de Desenvolvimento; Anos 1980: crise, recessão e privatização; As associações e os novos modelos econômicos Pós-SINAC; As Centrais de Abastecimento e o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT –, e voltando à primeira subdivisão: O papel das Centrais de Abastecimento e suas legislações, Os modelos de gestão e as Ceasas e as Considerações Parciais.

O Capítulo 2 traz a Metodologia e se faz necessário para a compreensão da construção e delimitação deste estudo, subdividido em: Considerações Iniciais; Objeto de pesquisa; Tipo e classificação da pesquisa; Roteiro da realização da pesquisa; Referencial teórico; Legislação; Estratégia; Análise externa; Análise interna; Universo e amostra do estudo; Procedimentos e técnicas; Os instrumentos e a coleta de dados; Processamento das informações e Considerações parciais.

O Capítulo 3 descreve o estudo de caso da Central de Abastecimento do Estado de Goiás – CEASA-GO; A construção e a sua Evolução, subdividido em: O

planejamento e a construção do espaço físico da CEASA-GO; Evolução histórica e as sucessivas gestões; A CEASA-GO em números; União dos Atacadistas e Produtores de Hortigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP: seu papel ante a diretoria da CEASA-GO; Programas de Responsabilidade Social da CEASA-GO, subdividido em: Banco de Alimentos e CDI Comunidade CEASA/UNIAP e Considerações parciais.

O Capítulo 4 apresenta a análise dos dados trazendo como tema A Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: perspectivas de melhorias, subdividido em: Considerações Iniciais; O perfil dos agentes privados da CEASA-GO; A percepção dos agentes privados da CEASA-GO quanto ao planejamento e à gestão; A percepção dos agentes públicos da CEASA-GO quanto ao planejamento e à gestão; Confronto de ideias; CEASA-GO por perspectivas de melhoria e Considerações parciais.

Finaliza-se com as Considerações finais, as Referências e os Apêndices.

CAPÍTULO 1 – PLANEJAMENTO E GESTÃO E AS CENTRAIS DE ABASTECIMENTO

1.1 Considerações Iniciais

O planejamento é uma atividade essencial tanto na gestão pública quanto privada, pois visa ao futuro de forma racional e objetiva, definindo diretrizes e orientações para traçar o melhor caminho a seguir.

Dessa forma, pode-se dizer que o planejamento faz uma relação entre presente, passado e futuro com previsão de táticas alternativas, estabelecendo, desse modo, critérios para a tomada de decisões e políticas econômicas a serem adotadas para a resolução de problemas, oportunizando, assim, o crescimento da renda e a mudança da estrutura econômica de um país (MYRDAL, 1972).

A Política Urbana inserida na Constituição Federal de 1988, no Título VII em seu Capítulo II – Da Política Urbana (BRASIL, 2000, p. 108), prevê e recomenda a busca de soluções para os demasiados problemas enfrentados pelas cidades.

Aquele que não estiver apto às mudanças inerentes ao mundo contemporâneo não será capaz de interpretar os objetivos de sua organização, seu planejamento, sua gestão e transformá-los em ações concretas para obter uma gestão positiva com foco nos resultados.

Nesse contexto, as Centrais de Abastecimento – Ceasas –, compreendidas como equipamentos públicos de grande importância, tornam-se peças-chave do planejamento e da gestão das políticas públicas do país.

1.2 O Planejamento e as Políticas Públicas

Uma das funções clássicas da Administração é o ato de planejar, que pode ser definido como decisões presentes para planos futuros, dar transparência às ações com prazos e metas definidos prevendo os meios de alcançá-los. Para Gurgel e Rodriguez y Rodriguez (2009, p. 58), “[...] além de apontar as expectativas – os objetivos – a alcançar, o planejamento define ainda os meios e agentes que se encarregarão de tornar essas expectativas viáveis”.

O planejamento não se resume só em um processo na concepção de plano, programa ou projeto, referencia a racionalização do processo decisório; é preciso ter

conhecimento e este deve ser planejado, organizado, coordenado e controlado para que sejam estabelecidas metas de longo e curto prazo para então desenvolver uma estratégia baseada em competências na busca de vantagens competitivas (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Matias-Pereira (2012) define as fases do planejamento da seguinte maneira:

Diagnóstico: mostra o conhecimento da realidade. Política: a sua função é definir os objetivos. Estratégia: deve indicar as opções dos rumos a seguir para alcançar os objetivos. Planos: têm como propósito viabilizar os objetivos e estratégias. Execução: esforço orientado para a implantação das ações programadas. Controle: visa permitir acompanhar a execução e avaliar os resultados alcançados, para que possam ser comparados com os objetivos anteriormente definidos (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 125).

No âmbito do poder público, o planejamento pode ser visualizado como técnica de tomada de decisão de um conjunto de ações complementares e interligadas realizadas em organizações governamentais com foco em determinado objetivo. É um processo contínuo que envolve estudos, decisões estratégicas e táticas, a elaboração de planos e programas e o acompanhamento e controle da execução (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 125).

Dias e Matos (2012, p. 133) ressaltam que o planejamento compreendido como uma ação governamental deve atender às expectativas da sociedade como um todo. Dessa forma, os planos e projetos devem sempre estar elencados com um plano de desenvolvimento econômico de uma área, região ou país correspondente.

Em decorrência da crescente intervenção do Estado na economia, visando atender às demandas da sociedade por serviços públicos, aliada às imperfeições dos mercados, especialmente nos países em desenvolvimento, passou-se a privilegiar o planejamento econômico, como instrumento de administração pública e privada, com o objetivo de aumentar a eficiência, a racionalidade e a segurança das decisões no âmbito das instituições públicas e/ou das empresas privadas e, dessa forma, maximizar o rendimento social e privado no uso de recursos escassos (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 126).

Teoricamente, o planejamento do desenvolvimento econômico possui como objetivo o mais belo discurso de sonhos futuros, como: diminuir as desigualdades sociais; aumentar o emprego; reduzir os desníveis regionais; garantir níveis adequados de segurança e bem-estar social. No entanto, como nem sempre o governo pode dispor de bens e serviços com eficiência e eficácia para todos, torna-

se necessário elaborar e implementar atividades, projetos, programas e planos a todo instante para que configure ao menos a ferramenta para correção dos desequilíbrios do desenvolvimento nacional.

A Constituição Federal que regulamenta os direitos dos cidadãos deu origem às políticas públicas tendo como principal foco alcançar objetivos de bem comum. Seguindo essa referência, as políticas públicas possuem seu marco próprio estabelecido por legislação específica que orienta e regula cada política pública, chamadas de leis orgânicas ou leis complementares (DIAS; MATOS, 2012, p. 134).

Os estudos de Matias-Pereira (2012, p. 132) reportam que a principal característica do sistema de planejamento no Brasil é o seu caráter intergovernamental que coexiste em três esferas de governo (União, Estados e Municípios) com liberdade política, administrativa e financeira.

O planejamento no Brasil teve seu marco na década de 1940, quando foram surgindo os primeiros planos governamentais, e cada plano priorizava setores específicos, sendo também consolidado o planejamento das Centrais de Abastecimento.

1.3 A Origem e a Evolução do Planejamento das Centrais de Abastecimento

1.3.1 Anos 1960: os planos e suas políticas de desenvolvimento

O setor político e econômico nos primeiros anos da década de 1960 foi marcado por acontecimentos como a renúncia de Jânio Quadros à presidência e a instauração de um golpe militar.

Ao assumir o governo, Juscelino Kubitschek (1956-1960) lançou o Plano de Metas, “elaborado sob a orientação de Lucas Lopes e Roberto Campos, por meio de trabalho conjunto do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE) e de um Conselho Nacional de Desenvolvimento”, buscou identificar os setores carentes de investimentos e as metas de cada setor e elaborar objetivos para cada uma delas (ALMEIDA, 2004, p. 08).

O Plano compreendia um conjunto de 30 metas organizadas nos seguintes setores: 1) Energia (com 43,4% do investimento total): elétrica; nuclear; carvão mineral; produção e refinação de petróleo; 2) Transportes (29,6% dos recursos previstos): reaparelhamento e construção de ferrovias; pavimentação e construção de rodovias;

serviços portuários e de dragagens; marinha mercante; transportes aeroviários; 3) Alimentação (com apenas 3,2% dos investimentos previstos): trigo; armazéns e silos; armazéns frigoríficos; matadouros industriais; mecanização da agricultura; fertilizantes; 4) Indústrias de base (com 20,4% dos investimentos previstos): siderurgia; alumínio; metais não-ferrosos; cimento; álcalis; celulose e papel; borracha; exportação de minérios de ferro; indústria automobilística; construção naval; mecânica e material elétrico pesado; 5) Educação (3,4% dos recursos): formação de pessoal técnico (ALMEIDA, 2004, p. 10).

Observa-se que apenas 3,2% dos investimentos previstos dedicavam-se à alimentação, número nada expressivo diante dos investimentos destinados a indústrias de base, o que favoreceu o setor automobilístico que se concentrava no Centro-Sul do Brasil.

No decorrer dos anos 1950 e na década de 1960, o Brasil atravessava uma profunda crise de abastecimento, em particular nos grandes centros urbanos (São Paulo, Rio de Janeiro e Recife), para cuja população não havia uma oferta suficiente de gêneros básicos como feijão, pão, açúcar e leite. Por sua vez, nessa época, existiam diversas tendências políticas que avaliavam que a agricultura era um obstáculo ao pleno desenvolvimento econômico do país, uma vez que não absorvia novas tecnologias e, como antes mencionado, sua produtividade era muito baixa (IPEA, 2010, p. 53).

Com o objetivo de compensar a defasagem do Nordeste em relação ao desenvolvimento do Centro-Sul do país, criou-se, em 1959, a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), assumida pelo economista Celso Furtado com o intuito de viabilizar seu desenvolvimento (SOUZA, 2008, p. 31).

Nos anos de 1960, o acelerado ritmo de crescimento da cidade de São Paulo demarcava a necessidade de criar um centro de distribuição de alimentos e, assim, em maio de 1960, com um projeto em construção, surgiu o Centro Estadual de Abastecimento – CEASA – (sigla adotada posteriormente pelas Ceasas do Sistema Nacional de Abastecimento – SINAC – referência do mercado atacadista de hortigranjeiro) em São Paulo. Vinculada ao Governo do Estado, suas obras ocorriam dentro do planejado, em razão de uma enchente no Mercado Municipal, a CEASA começou a operar ainda incompleta em março de 1966 na Vila Leopoldina por decreto do Governador da época, Adhemar de Barros. Muitos comerciantes resistiram, principalmente, às condições de acesso (MOURÃO, 2008, p. 12).

Em maio de 1969, a CEASA de São Paulo fundiu-se com a Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo – CAGESP –, o que favoreceu aqueles

comerciantes que acreditaram e continuaram no segmento, já que a CEASA centralizava o abastecimento de boa parte do país (MOURÃO, 2008, p. 12).

No Nordeste, o livro *Ceasa Pernambuco*, citado por Mourão (2008), conta a história da central da capital pernambucana, em que o abastecimento no Recife se restringia a mercados, feiras e balaieiros que vendiam de porta em porta.

Em 1962, deu-se início à CEASA, sendo sugerida a criação de três centrais de abastecimento nas cidades de Recife, Fortaleza e Salvador, uma sociedade de economia mista com sede em Recife. Num primeiro momento, a empresa foi denominada Central de Abastecimento de Pernambuco S/A (CAPESA), mudando, posteriormente, para Centrais de Abastecimento do Nordeste S/A (CANESA).

Os projetos foram iniciados em 1962 e em 1963 começaram as construções dos galpões, sendo estas paralisadas totalmente em 1964 com o golpe militar e só retomadas com um novo projeto em 1968, quando a Central foi inaugurada e as CEASAS de Fortaleza e Salvador foram construídas em projetos separados depois da de Recife (MOURÃO, 2008, p. 10).

Ainda nos anos 1960, o Plano Trienal encabeçado por Celso Furtado não pode contar com o mesmo sucesso do Plano de Metas, já que seu objetivo era estabilizar a economia e estava ligado a questões políticas que definiriam “[...] se o país retornaria ao presidencialismo ou continuaria no parlamentarismo, sistema implantado em 1961 [...] para permitir a posse de João Goulart na presidência após a renúncia de Jânio Quadros” (BASTIAN, 2013, p. 142).

Em qualquer hipótese, os objetivos contraditórios do Plano Trienal (reforma fiscal para elevação das receitas tributárias, mas inibição do investimento privado; redução do dispêndio público via diminuição dos subsídios ao trigo e ao petróleo, mas política de recuperação salarial; captação de recursos no mercado de capitais, sem regulação adequada e sem remuneração compensatória da inflação; mobilização de recursos externos num ambiente de crescente nacionalismo e hostilidade ao capital estrangeiro), ademais da aceleração do processo inflacionário (73% em 1963, contra 25% previstos no Plano), condenaram-no ao fracasso antes mesmo que o governo Goulart fosse derrubado numa conspiração militar (ALMEIDA, 2004, p. 12-13).

Esses fatores levaram à falha do plano que possuía o objetivo de vencer a inflação e promover o desenvolvimento, o que demonstrou a atuação do Estado que tornava ineficaz a própria noção de ação governamental (ALMEIDA, 2004).

Com a deposição de João Goulart e a imposição do golpe de 1964, o Plano de Ação Econômica do Governo – PAEG – foi o primeiro do regime militar, a equipe responsável por sua formulação era composta por Roberto Campos à frente do Ministério do Planejamento, Octávio Bulhões, no Ministério da Fazenda, e na presidência do Banco Central Mário Henrique Simonsen (SOUZA, 2008, p. 63). “O PAEG criou as condições internas para que o país experimentasse aquilo que se convencionou chamar de milagre econômico (1968-1973)” (BASTIAN, 2013, p. 141).

Com o avanço na experiência de planejamento e com a influência do ministro Roberto Campos, criou-se, em 1964, um escritório de Pesquisa Econômica Aplicada que depois se converteu no IPEA (ALMEIDA, 2004, p. 16).

De fato, a partir desse período e até o final da era militar se assiste à consolidação de um modelo de gestão pública que passa a atribuir às instituições de planejamento uma grande parte de responsabilidade pela condução, de forma relativamente autônoma, das atividades econômicas, tendo sempre como objetivo o aprofundamento do processo de industrialização. Peça chave no processo de reforma administrativa e de modernização do Estado brasileiro foi o decreto-lei nº 200, de 1967, que efetuou uma reforma gerencial nos modos de gestão do setor público. No que se refere especificamente ao planejamento econômico, o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral passou a dispor, potencialmente, de maior autoridade do que qualquer outro. Isso deveu-se ao fato de esse órgão desempenhar o papel de agência central no que concerne ao sistema de planejamento e ao sistema de contabilidade e auditoria interna (anteriormente uma atribuição do Ministério da Fazenda), e, mais tarde, ao sistema de controle das empresas estatais e das autarquias e fundações, sobrepondo-se ao controle setorial exercido até então apenas pelos diversos ministérios (ALMEIDA, 2004, p. 16).

O Ministério do Planejamento instituiu, em 1967, um grupo de trabalho que propôs o Plano Decenal de Desenvolvimento Econômico e Social, solicitado por Roberto Campos e elaborado pelo presidente do IPEA, João Paulo dos Reis Velloso, o qual definia metas e elaborava uma estratégia decenal de desenvolvimento (ALMEIDA, 2004, p. 17).

Nos estudos de Palazzo citado por Almeida (2004, p. 18), observa-se que o Plano Decenal iniciou a preocupação com o sistema de abastecimento; “[...] Como programação global, estabeleceu prioridades estruturais: a consolidação da infraestrutura e das indústrias de base, a revolução da tecnologia no campo e a atualização do sistema de abastecimento” (PALAZZO *apud* ALMEIDA, 2004, p. 18).

Sendo assim, por meio do decreto n. 61.391, de 20 de setembro de 1967, o grupo de trabalho que propôs o Plano Decenal apresentou uma definição correta de CEASA, como: “Ponto de reunião de agentes de comercialização” (MOURÃO, 2008, p. 7). Nesse período, existia apenas a iniciativa do governo paulista e do Recife de regularização do mercado de hortigranjeiros.

1.3.2 Anos 1970: a era militar e seu governo de planejamento, o I e II Plano Nacional de Desenvolvimento

Os anos 1970 foram marcados pela mudança de orientação na política econômica, no governo do general Emílio Médici, chefiada pelo novo detentor da economia, Antônio Delfim Netto, ministro da Fazenda, que considerava que a economia poderia se desenvolver mesmo com a inflação; defendia prioridade do desenvolvimento ante a estabilidade monetária (SOUZA, 2008, p. 78).

Em outubro de 1970, foi lançado o Programa de Metas e Bases para ação do Governo pelo ministério do Planejamento que tinha como objetivo inserir o Brasil no mundo desenvolvido em quatro áreas prioritárias: “(a) educação, saúde e saneamento; (b) agricultura e abastecimento; (c) desenvolvimento científico e tecnológico; (d) fortalecimento do poder de competição da indústria nacional” (ALMEIDA, 2004, p. 20).

Como uma das propostas do Programa de Metas e Bases, o I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) (1972-1974), havia interesse em projetos de integração nacional (transportes, telecomunicações, corredores de exportação), diferente do II Plano de Desenvolvimento (1974-1979) implantado no governo de Geisel, que tinha como foco o investimento em indústrias de base (siderúrgica e petroquímica), ao que refere Almeida em seus estudos:

Esse período correspondeu, portanto, ao ‘ponto alto’ do planejamento governamental no Brasil e o papel do Estado, não restrito à elaboração de planos e à regulação geral da economia, foi muito mais extenso e intrusivo do que em qualquer outra época da história econômica passada e contemporânea (ALMEIDA, 2004, p. 21).

Foi no I Plano Nacional de Desenvolvimento que configuravam os grandes projetos de infraestrutura. Nessa mesma época em que surgiram os projetos da Transamazônica, a ponte Rio-Niterói, entre outros, criou-se, também, o Sistema

Nacional de Centrais de Abastecimento – SINAC – pelo Decreto n. 70.502, de 11 de maio de 1972, tendo como principais objetivos elencados por Mourão e Magalhães (2011, p. 17 e 18):

- ✓ Reduzir os custos diretos de comercialização ao nível do atacado, ou seja, custos decorrentes de perdas de despesas com mão de obra, embalagens e fretes;
- ✓ Reduzir os custos indiretos das organizações que agem no comércio atacadista de distribuição de gêneros alimentícios;
- ✓ Reduzir os custos para o varejo e estimular os supermercados;
- ✓ Propiciar melhores condições do serviço de Informação do Mercado Agrícola;
- ✓ Reduzir a flutuação da oferta;
- ✓ Eliminar os problemas urbanísticos;
- ✓ Melhorias das condições de abastecimento na zona de influência direta das Centrais, e assim:
 - Concentrar a oferta, permitindo melhores condições para a comercialização;
 - Aumentar a concorrência e formar preços mais justos;
 - Aumentar a especialização dos comerciantes;
 - Eliminar intermediários desnecessários;
 - Melhorar as instalações e, conseqüentemente, as condições de trabalho;
 - Adequar as condições higiênico-sanitárias de manuseio, embalagem etc.;
- ✓ Elevar o nível de renda dos empresários agrícolas, e:
 - Aperfeiçoar o mecanismo de formação dos preços;
 - Diminuir o risco de deterioração dos preços por deficiência de canal de escoamento;
 - Criar facilidades aos produtores, não só para a venda de seus produtos como para a aquisição dos elementos necessários ao seu trabalho;
 - Obter maior controle das origens e destinos dos gêneros alimentícios.

Entre esses objetivos, muitos foram realizados, outros caíram no esquecimento.

A gestão do sistema atacadista com a criação do SINAC ficou sob responsabilidade da COBAL e com isso, nos anos 1970, foram criadas 21 Centrais de Abastecimento de economias mistas, sendo acionistas a União, os estados e os municípios onde estavam instaladas as sedes.

O SINAC foi considerado um dos sistemas mais bem sucedidos na viabilização de uma política voltada para o setor de hortigranjeiros (ZEITUNE, 2011, p. 9). Sendo assim, no I Plano Nacional de Desenvolvimento de 1972 a 1974 foram implantadas dez Ceasas, conforme demonstra a Figura 1, indicando a cidade e o mês de operação.

Figura 1: Centrais de Abastecimento implantadas no I Plano Nacional de Desenvolvimento – 1972-1974



1972	<ul style="list-style-type: none"> • BRASÍLIA - SETEMBRO • FORTALEZA - OUTUBRO • RECIFE, RIO DE JANEIRO E SÃO GONÇALO - DEZEMBRO
1973	<ul style="list-style-type: none"> • SALVADOR E ARACAJU - MARÇO • PORTO ALEGRE - SETEMBRO
1974	<ul style="list-style-type: none"> • BELO HORIZONTE - MARÇO • JOÃO PESSOA - SETEMBRO

Fonte: Autora, baseados nos dados de MOURÃO e MAGALHAES, 2011, p. 18.

Nesse contexto, para o conhecimento de técnicas de planejamento, construção e operação de mercado, optou-se por uma assessoria de organismos internacionais e contratação de empresas renomadas para a elaboração dos projetos e treinamento de técnicos da COBAL e dos estados no exterior (MOURÃO, 2008, p. 16).

Com a operacionalização das primeiras Ceasas, visualizou-se a necessidade de correções nos processos e a partir daí a COBAL deixou de contratar projetos e passou ela mesma a elaborá-los, o que gerou certa polêmica entre os técnicos que projetavam e os engenheiros que operacionalizavam as Centrais. Os técnicos de mercado acreditavam que os projetos podiam ser mais simples e os engenheiros/arquitetos achavam que não. Logo, a polêmica foi solucionada e perceberam que os técnicos tinham razão e os projetos foram mais simplificados (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 19).

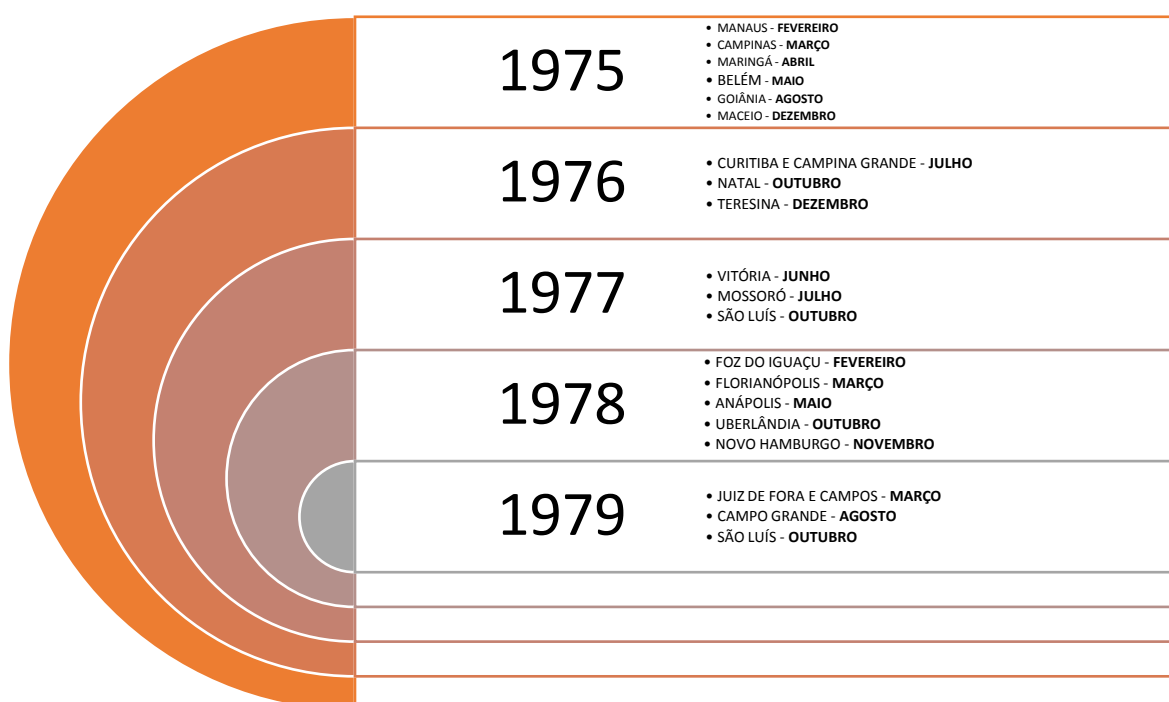
No período desse embate, já era a época do II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975 a 1979), caracterizado por uma alteração nos rumos da industrialização brasileira, até então centrada na indústria de bens de consumo duráveis, conforme os estudos de Almeida (2004):

O II PND contemplava pesados investimentos nas seguintes áreas: (a) insumos básicos: metais não-ferrosos, exploração de minérios, petroquímica, fertilizantes e defensivos agrícolas, papel e celulose; (b) infra-estrutura e energia: ampliação da prospecção e produção de petróleo, energia nuclear, ampliação da capacidade hidrelétrica (Itaipu) e substituição dos derivados de petróleo por energia elétrica e pelo álcool (Proalcool), expansão das ferrovias e a utilização de carvão; (c) bens de capital: mediante garantias de demanda, incentivos fiscais e creditícios, reservas de mercado (lei de

informática) e política de preços. Os investimentos estatais adquiriram inclusive uma dimensão regional, com a distribuição espacial dos principais projetos (ALMEIDA, 2004, p. 23-24).

Nesta época do II Plano Nacional de Desenvolvimento, foram implantados mais outros mercados, conforme Figura 2.

Figura 2: Centrais de Abastecimento implantadas no II Plano Nacional de Desenvolvimento – 1975-1979



Fonte: Autora, baseados nos dados de MOURÃO e MAGALHAES, 2011, p. 19.

Com o intuito de atender aos segmentos da produção e varejo, ainda nos anos 1970 foram implantados mais de vinte mercados do produtor ligando-se aos grandes mercados consumidores e, assim, as Ceasas se tornaram um mercado do produtor na sua área de influência. Em relação ao varejo, foram criados diversos Hortomercados e em dias e locais determinados cada CEASA implantou o seu varejão, abrindo espaço para o consumidor final obter melhores preços dos produtos hortigranjeiros (MOURÃO, 2008, p. 17).

Ainda segundo Mourão (2008, p. 18), em 1975, surgiu a ideia da criação da CEASA Brasil, em que o Governo Federal comandaria 70% das ações e as Ceasas estaduais seriam filiais. Apesar de todas as vantagens apresentadas a ideia não prosperou.

Em 1977, a CEAGESP superou o maior mercado do mundo, o francês *Paris-Rungis*, em volume de comercialização com 6,2 mil toneladas. No final de 1970, iniciou o processo de descentralização do abastecimento e inaugurou o primeiro entreposto fora da grande São Paulo e, em 2008, já contava com 12 entrepostos distribuídos pelo interior de São Paulo, instalados em regiões conhecidas como polos de produção e consumo (MOURÃO, 2008, p. 13).

A economia brasileira nos fins da ditadura militar foi marcada pelo aumento expressivo da dívida externa, sendo este um dos responsáveis pela desaceleração do II PND, o que entre outros elementos marcou também o movimento em prol de eleições diretas para a presidência da República (ALMEIDA, 2004, p. 24), era o início do fim de um período.

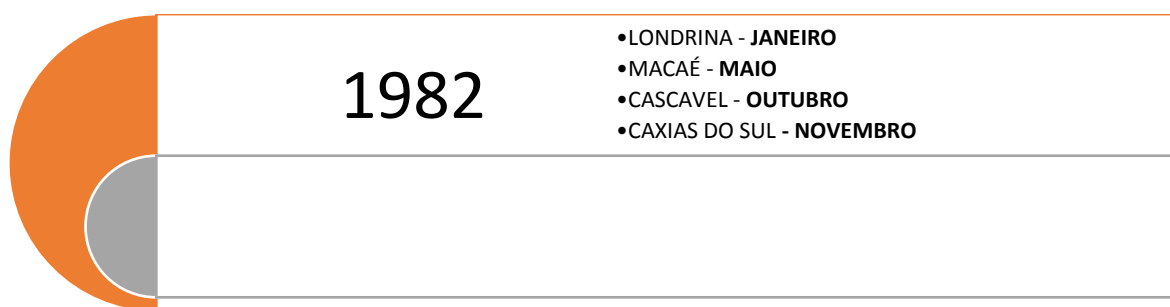
1.3.3 Anos 1980: crise, recessão e privatização

O início dos anos 1980, com a volta de Delfim Netto agora no Ministério do Planejamento, na tentativa de reeditar o milagre econômico, levou o país a uma gestão recessiva, já que todo o mundo apresentava um cenário externo de recessão (REGO; MARQUES, 2006).

A política econômica adotada no final de 1980 e ao longo de 1981 seguiu os manuais da ortodoxia: controle das despesas públicas e dos gastos das empresas estatais; aumento da arrecadação do Imposto de Renda (IR) e do Imposto de Operações Financeiras (IOF) nas operações de câmbio para importação; e uma violenta contratação de liquidez real e do crédito, com exceção da agricultura, cujo volume de crédito seria expandido (REGO; MARQUES, 2006, p. 148).

Com o processo de recessão da economia no início dos anos 1980 finalizavam-se todas as construções de Ceasas e, em 1982, estavam apenas sendo interiorizadas algumas unidades, como demonstra a Figura 3.

Figura 3: Centrais de Abastecimento implantadas – 1982



Fonte: Autora, baseados nos dados de MOURÃO e MAGALHAES, 2011, p. 20.

Era o momento de aperfeiçoar e tentar atingir os objetivos do SINAC, mas foi, infelizmente, nessa época, que se iniciou o declínio do Sistema. O governo não investia e não deixava que as Ceasas tentassem se equilibrar financeiramente para desenvolver suas atividades (MOURÃO, 2008, p. 19).

Os estudos de Mourão (2008, p. 19) afirmam que nos primeiros anos foram apresentadas três propostas alternativas para a permanência do Sistema; sendo a primeira a União repassar 100% dos recursos para pagamento da dívida do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDE –, garantindo o controle acionário por parte da COBAL; a segunda seria a extinção das 21 empresas e fusão numa única e a COBAL se responsabilizaria pela dívida do BNDE e receberia as ações dos estados e a terceira seria o BNDE participar da empresa após renegociação do débito. Das três proposições nenhuma foi acatada.

Então, em 1985, as Ceasas, diante da discussão da privatização de empresas estatais, passaram a fazer parte da lista das privatizáveis, o que a equipe do SINAC foi imediatamente contra a forma como seria realizada a privatização, já que as atividades de comercialização sempre pertenceram à iniciativa privada, sendo estatal somente a administração do complexo, a coleta e a divulgação das informações (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 21).

Com tantos impasses, o governo resolveu privatizar 21 CEASAS e editou o decreto n. 93.611, de 21 de novembro de 1986, o qual autorizava a COBAL a transferir o controle acionário para os respectivos estados e municípios e, caso não houvesse concordância, as CEASAS poderiam ser transferidas para a iniciativa privada. O mesmo decreto determinava que o processo de transferência fosse de responsabilidade do Conselho Interministerial de Privatização – CIP (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 21).

Mourão e Magalhães (2011, p. 22) relatam, ainda, que como o CIP não tinha interesse em conduzir o processo de maneira correta e estava com o poder em suas mãos, conseguiu que o governo editasse o decreto n. 2.400, de 21 de dezembro de 1987, no qual todas as ações da COBAL passassem para União em um prazo inferior a 120 dias, sendo, assim, só restou a doação das ações para os respectivos estados. E em junho de 1988 foi assinado o Contrato de compra e venda de Ações entre a União Federal e a COBAL, que foi destituída e compensada financeiramente de forma ridicularizada. Sendo este fato o fim do SINAC.

Na época, o gerente do Departamento de Centrais de Abastecimento – DECEM –, Ivan Moreira da Silva, fez um parecer profético em 15 de dezembro de 1986 de tudo o que aconteceu:

Em suma, assim procedendo estaríamos minimizando o risco de se cometer, quem sabe, um erro histórico, uma vez que, pela nossa interpretação do Decreto (o 93.611), o mesmo abre perspectivas para mais de um tipo de negociação com os estados, municípios e iniciativa privada, o que sem sombra de dúvida evidencia a possibilidade de, num futuro não muito distante, se ter perdida por completo a unidade sistêmica do SINAC. Aí, o que teremos será um conjunto de Ceasas funcionando cada uma de maneira diferente e isolada, o que dificultará sensivelmente o estabelecimento de qualquer política de interesse do Governo Federal e/ou dos Ministérios, como padronização, classificação, embalagens, inspeção, tabelamento de preços etc. Como consequência também, não resta a menor dúvida que diversas Ceasas abrirão os seus estatutos sociais, permitindo a compra e venda de hortigranjeiros em total desacordo com os objetivos que nortearam a criação do programa e em evidente concorrência com os usuários – que em última análise são os agentes que pagam as suas despesas – além de inevitavelmente se revelarem menos eficientes do que aqueles, pois prevalecerão interesses políticos e demagógicos. Neste particular, as injunções que hoje são tantas, possivelmente se revelarão ainda mais acirradas, nas disputas de cargos e empreguismo nas Ceasas [...] (MOURÃO, 2008, p. 21-22).

Mesmo com um parecer profético a realidade é outra. Com a extinção do SINAC surge, então, uma nova época chamada Pós-SINAC.

1.3.4 As Associações e os novos modelos econômicos Pós-SINAC

Desde 1988, depois de promulgada a nova Constituição, o espaço do SINAC ficou vazio. Sabia-se mês a mês e ano a ano a produção de todos os municípios e para onde iam essas produções. O Governo Federal se isentou totalmente do setor

hortigranjeiro e tudo que foi previsto pelos técnicos do SINAC aconteceu. Cada estado fez seu próprio modelo de Ceasas, que seguiram caminhos diferentes e com isso algumas evoluíram, outras regrediram e muitas ficaram estagnadas (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 23).

Para Mourão (2008, p. 23), as Ceasas que evoluíram se destacaram em quatro pontos: 1º - melhoram sua eficiência; 2º - implantaram atividades complementares; 3º - avançaram na informática e 4º - continuaram sendo um centro de referência para o setor de hortigranjeiro em seu estado.

Já as Ceasas que regrediram e estagnaram delimitaram sua própria política de gestão e, assim, abandonaram as ações técnicas já implementadas; aderiram ao empreguismo; abriram o estatuto para compra e venda de direitos; cederam áreas de expansão para terceiros; fizeram ampliações inadequadas; houve proliferação de agentes ineficientes; as atividades de varejo tumultuando o atacado; degradação física das instalações e relaxamento na limpeza e higiene; estagnação da classificação, padronização e embalagem; construção de novas Ceasas em locais inadequados, entre outros fatores (MOURÃO, 2008, p. 24).

Após o fim do SINAC, diferentes formatos organizacionais foram adotados pelas Centrais de Abastecimento brasileiras. Os estudos de Cunha, Bismarck e Almeida (2011, p. 5) revelam que “algumas mantiveram o caráter de empresa de sociedade anônima, estadual ou municipal, outras se tornaram autarquias municipais, Oscips ou entidades geridas por associações privadas”.

Essa pluralidade de formatos organizacionais e institucionais é estabelecida por Cunha (2011, p. 66) como Instituições Gestoras (IGs), “espaços de decisão” e os entrepostos atacadistas “espaços de operacionalização”.

A Tabela 1 apresenta o Sistema Alimentar Brasileiro por Unidade da Federação e a relação com o SINAC no Brasil.

Tabela 1: Sistema Atacadista Alimentar Brasileiro por Unidade da Federação, Instituição Gestora, vinculação, ano de entrada em operação e relação com o SINAC, Brasil, 2009

Nº	UF	Instituição Gestora	Vinculação	Ano de Operação	Relação com o SINAC	Nº de entrepostos
1	SP	Ceagesp	Federal	1966	Associada	13
2	RJ	CEASA-RJ	Estadual	1974	Vinculada	5
3	MG	Ceasaminas	Federal	1974	Vinculada	6
4	PR	CEASA-PR	Estadual	1976	Vinculada	5
5	PE	MP de Juazeiro	Municipal	1984	Vinc. Mercado Produtor	1
6	PE	CEASA-PE	OSCIP	1962	Vinculada	1
7	GO	CEASA-GO	Estadual	1975	Vinculada	1
8	SP	CEASA-Campinas	Municipal	1975	Vinculada	1
9	ES	CEASA-ES	Estadual	1978	Vinculada	1
10	RS	CEASA-RS	Estadual	1973	Vinculada	1
11	CE	CEASA-CE	Estadual	1972	Vinculada	2
12	SC	CEASA-SC	Estadual	1978	Vinculada	4
13	DF	CEASA-DF	OSCIP	1978	Vinculada	1
14	BA	EBAL	Estadual	1973	Vinculada	1
15	PA	CEASA-PA	Estadual	1975	Vinculada	1
16	PB	EMPASA	Estadual	1974	Vinculada	3
17	PI	CEAPI (PI)	OSCIP	1976	Vinculada	1
18	RN	CEASA-RN	Estadual	1977	Vinculada	1
19	SP	CRAISA-Sto André	Municipal	1990	Nenhuma	1
20	AL	IDERAL	Estadual	1975	Vinculada	1
21	MS	CEASA-MS	Estadual	1980	Vinculada	1
22	MA	Cohortfrut	Conveniada	1977	Vinculada	1
23	PE	CEACA-Caruaru	Municipal	n.d.	Nenhuma	1
24	MG	CEASA-Uberaba	Municipal	1983	Nenhuma	1
25	RS	CEASA Serra-Caxias do Sul	Consórcio	1998	Nenhuma	1
26	MG	Ceanorte – Montes Claros	Municipal	1983	Nenhuma	1
27	SE	CEASA- Aracaju	Conveniada	1973	Vinculada	1
28	MG	Varginha	Municipal	1989	Nenhuma	1
29	MG	Ceasa - Patos de Minas	Municipal	2007	Nenhuma	1
30	ES	Cachoeiro do Itamerim	Municipal	n.d.	Nenhuma	1
31	MG	Itajubá	Municipal	1998	Nenhuma	1
32	SP	Mercatau - Taubaté	Municipal	1997	Nenhuma	1
33	BA	Ceasa P. Afonso	Municipal	2006	Nenhuma	1
34	MG	Poços de Caldas	Municipal	1990	Nenhuma	1
35	PE	Ceaga - Garanhuns	Municipal	n.d.	Nenhuma	1
36	RO	Ji-Paraná	Municipal	2006	Nenhuma	1
37	RS	CEASA Santa Cruz do Sul	Municipal	2008	Nenhuma	1
38	SE	Mercado de Itabaiana	Municipal	n.d.	Nenhuma	1
39	SP	MP de Guapiara	Municipal	1979	Vinc. Mercado Produtor	1
40	SP	Mogi das Cruzes	Municipal	1979	Vinc. Mercado Produtor	1
41	TO	CEASA –TO	Estadual	2009	Nenhuma	1
42	AC	CEASA - Rio Branco	Municipal	2010	Nenhuma	1
Total						73

Fonte: Cunha, 2010, p. 71.

Cunha (2010) apresenta as Instituições Gestoras classificadas em ordem pelo volume de comercialização de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) em 2007, o que pode ser alterado a qualquer momento por causa do crescimento populacional e da variação de consumo. Das 42 Instituições Gestoras, 2 são Federais, 14 Estaduais, 20 Municipais, 3 OSCIPs, 2 Conveniadas e 1 Consórcio, sendo esta uma das realidades vividas do pós-SINAC.

A Tabela 2 demonstra em quantidade a vinculação societária, já definidas as Instituições Gestoras e os Entrepósitos em sua divisão de Federal, Estadual, Municipal e outras.

Tabela 2: Sistema Atacadista Alimentar Brasileiro: vinculação societária e relação com o SINAC, Brasil, 2010

Vinculação	Vinculadas/Assoc. SINAC		Não vinculadas ao SINAC		Total			
	IGs	Entrepósitos	IGs	Entrepósitos	IGs	Entrepósitos	IGs (%)	Entrepósito (%)
Federal	2	19	0	0	2	19	5%	26%
Estadual	13	27	1	1	14	28	33%	38%
Municipal	4	4	16	16	20	20	48%	27%
Outras	5	5	1	1	6	6	14%	8%
Nº. Total	24	55	18	18	42	73	100%	100%
Total%	57%	75%	43%	25%	100%	100%		

Fonte: CUNHA; BISMARCK; ALMEIDA, 2011, p. 10.

As Instituições Gestoras e os Entrepósitos municipais possuem origens diversas. Sendo algumas da administração municipal implantadas pelo SINAC e outras surgiram pela implantação de unidades atacadistas por programas de desenvolvimento e expansão dos sistemas estaduais de agricultura. Em 2006, implanta-se a CEASA de Paulo Afonso (BA); em 2008, Santa Cruz do Sul (RS); em 2009, Palmas (TO) e, em 2010, Rio Branco (AC) (CUNHA; BISMARCK; ALMEIDA, 2011, p. 10).

Com os malefícios do fim do SINAC, para que se mantivesse a ideia de sistema, em 1987, foi criada a Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento – ABRACEN –, que funcionou desde então como o único elo entre as diversas Centrais de Abastecimento do Brasil (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 24).

O fato de os dirigentes de Ceasa serem indicações políticas acarreta pouco tempo de permanência em seu cargo, sendo esta a principal dificuldade da ABRACEN para dar continuidade aos interesses da classe, esta nunca desanimou em sua luta e em seu desejo de manter viva a chama do SINAC e conseguir junto ao

Governo Federal uma padronização do Mercado de Hortigranjeiro (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 24).

Em 2005, a ABRACEN consegue que o Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento baixasse a portaria n. 171, de 24 de março de 2005, que confere ao art. 87 a instituição do Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT –, ficando a operacionalização a cargo da CONAB (CUNHA, 2011, p. 42).

1.3.5 As Centrais de Abastecimento e o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT

Superando o mercado de grãos e oleaginosas, o setor de hortigranjeiros é o que mais cresce no mundo.

O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas, segundo dados da FAO, atrás somente da China e da Índia. Como eles, temos um forte mercado interno, altamente dinâmico e competitivo, como podem ser comprovados pelos dados estatísticos gerados nas Ceasas. Dados, aliás, de riquíssimo conteúdo, mas pouco conhecidos ou usados, tanto pelo poder público como pela iniciativa privada. (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 24-25).

Após o período do Pós-SINAC, surgiu no setor a necessidade de uma ação direcionadora das atividades e com a determinação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Portaria n. 171, de 24 de março de 2005, instituiu no âmbito da CONAB o PROHORT, que mesmo a passos lentos surgiu com a finalidade de aprimorar e fomentar o desenvolvimento do setor.

Como programa de diretrizes, desprovido de orçamento próprio e sem contar com linhas de financiamento para estudos ou investimentos, o PROHORT é definido como uma associação voluntária de ajuda mútua que se desenvolve sob coordenação de um agente público. Seu papel é o de indutor de cooperação entre as CEASAS (federais, estaduais e municipais) e os agentes econômicos (produtores, atacadistas e varejistas) para que possam definir estratégias e construir canais que fortaleçam o comércio de produtos hortigranjeiros (CUNHA, 2010, p. 60).

As ações propostas pelo programa apresentam como funções básicas oito diretrizes: desenvolver e integrar banco de dados estatísticos das Ceasas; universalizar as informações; modernizar os processos de gestão técnico-

operacional e administrativa das Ceasas; estimular a agregação de tecnologia à produção, orientada às exigências de mercado de consumo; adequar e modernizar a infraestrutura física, tecnológica e ambiental; modernizar os serviços de apoio disponibilizados pelas Ceasas; estimular a integração com as universidades, órgãos de pesquisa, ONGs e as Políticas Públicas de Abastecimento e de Segurança Alimentar (CUNHA, 2011, p. 42).

Com o auxílio e a união das Ceasas, foi criado um portal da CEASA, o que deu início à implantação do Banco de Dados intitulado de Sistema de Informações dos Mercados de Abastecimento do Brasil (SIMAB). Sendo assim, buscou-se melhorar a qualidade, higiene, padronização e classificação, entre outros, com o intuito de também agregar valor ao produto; proporcionar produtos de qualidade e saudáveis ao consumidor; oferecer treinamento e capacitação; firmar parcerias com as universidades; fazer levantamentos e diagnósticos técnico-operacionais de todos os mercados, ações estas desenvolvidas em conjunto pelas Ceasas brasileiras (MOURÃO, 2008, p. 30).

O banco de dados do PROHORT é alimentado pelo Sistema de Informações Gerenciais (SISCOM) da CONAB e contém informações diárias sobre a movimentação física e financeira das Ceasas, apresentando a comercialização dos grupos de hortigranjeiros, cereais e produtos diversos.

Vale ressaltar que o sistema contém informações anuais no período 2000 a 2007 e a partir de 2008 essas podem ser encontradas mês a mês. Todas as informações disponibilizadas são de responsabilidade das Ceasas e atualizadas mensalmente pelo entreposto.

Os relatórios podem ser gerados em nível nacional, regional ou por entreposto. O site do sistema possibilita a visualização de relatórios de classificação das Ceasas (*ranking*), em relação aos valores financeiros, volumes quantitativos comercializados de produtos hortigranjeiros, total ou por região (CONAB, 2015).

Essas ações possibilitam às Centrais de Abastecimento avaliarem sua classificação entre todas elas e estabelecerem um padrão de comercialização no sistema alimentar atacadista brasileiro, como apresentado nos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5.

Quadro 1: Informativo da Classificação Anual de Comercialização da CEASA por Região no ano de 2014 (Região Centro-Oeste)

Nº	CEASAS - REGIÃO CENTRO OESTE	Hortigranjeiro (KG)		Hortigranjeiro (R\$)	
		2014	Ordem	2014	Ordem
1	CEASA-DF – Brasília	310.807.188	14°	691.999.528, 59	13°
2	CEASA-GO – Goiânia	883.881.313	4°	1.586.276.451, 91	4°
3	CEASA-MS - Campo Grande	173.245.956	19°	173.245.959, 43	28°
4	CERAMA - MERCADO DO PRODUTOR	97.534.230	29°	152.410.250, 69	30°
	SUB-TOTAL	1.465.468.687		2.603.932.190, 62	

Fonte: Autora, adaptado, CONAB, 18/06/2015.

Quadro 2: Informativo da Classificação Anual de Comercialização da CEASA por Região no ano de 2014 (Região Nordeste)

Nº	CEASAS - REGIÃO NORDESTE	Hortigranjeiro (KG)		Hortigranjeiro (R\$)	
		2014	Ordem	2014	Ordem
5	CEASA-AL - Maceió (IDERAL)	0	0	0,00	0
6	CEASA-BA - Paulo Afonso	13.361.655	56°	30.744.117, 31	54°
7	CEASA-BA - Juazeiro (Mercado do Produtor)	641.169.000	7°	850.915.240, 00	12°
8	CEASA-BA - Salvador (EBAL)	550.793.552	9°	874.886.160, 67	11°
9	CEASA-CE – Cariri	57.028.800	38°	102.591.600, 00	36°
10	CEASA-CE – Fortaleza	483.210.829	12°	901.918.029, 42	10°
11	CEASA-CE – TIANGUÁ	77.544.700	32°	97.201.400, 00	38°
12	CEASA-MA- São Luiz (COOP. DOS HORTIGRANJEIROS DO MA)	0	0	0,00	0
13	CEASA-PB - Campina Grande (EMPASA)	150.254.100	21°	251.613.020, 00	20°
14	CEASA-PB - João Pessoa (EMPASA)	124.012.167	22°	192.551.245, 25	23°
15	CEASA-PB - Patos (EMPASA)	45.163.600	41°	58.638.151, 00	44°
16	CEASA-PE – Caruaru	239.129.549	16°	406.520.210, 00	17°
17	CEASA-PE – Recife	703.555.000	5°	1.314.570.000, 00	5°
18	CEASA-RN – Natal	0	0	0,00	0
	SUB-TOTAL	3.085.222.952		5.082.149.173, 65	

Fonte: Autora, adaptado, CONAB, 18/06/2015.

Quadro 3: Informativo da Classificação Anual de Comercialização da CEASA por Região no ano de 2014 (Região Norte)

Nº	CEASAS - REGIÃO NORTE	Hortigranjeiro (KG)		Hortigranjeiro (R\$)	
		2014	Ordem	2014	Ordem
19	CEASA-AC - Rio Branco	15.092.404	54°	35.577.619, 99	52°
20	CEASA-PA – Belém	298.133.206	15°	615.567.381, 87	14°
21	CEASA-TO – Palmas	5.827.641	61°	14.392.664, 09	61°
	SUB-TOTAL	319.053.251		665.537.665, 95	

Fonte: Autora, adaptado, CONAB, 18/06/2015.

Quadro 4: Informativo da Classificação Anual de Comercialização da CEASA por Região no ano de 2014 (Região Sudeste)

Nº	CEASAS - REGIÃO SUDESTE	Hortigranjeiro (KG)		Hortigranjeiro (R\$)	
		2014	Ordem	2014	Ordem
22	CEASA-MG – Varginha	35.350.665	45°	49.329.983, 97	48°
23	CEAGESP – Araçatuba	22.120.342	51°	52.968.644, 89	46°
24	CEAGESP - Araraquara	47.192.104	40°	86.297.284, 90	39°
25	CEAGESP – Bauru	81.844.063	31°	145.639.976, 30	31°
26	CEAGESP – Franca	12.881.002	59°	24.580.708, 06	58°
27	CEAGESP – Marília	14.429.835	55°	27.973.106, 88	56°
28	CEAGESP – Piracicaba	47.268.328	39°	75.059.509, 50	40°
29	CEAGESP - Presidente Prudente	61.004.470	37°	144.721.485, 14	32°
30	CEAGESP - Ribeirão Preto	238.748.698	17°	396.729.770, 61	18°
31	CEAGESP - São José do Rio Preto	96.687.410	30°	182.378.927, 21	25°
32	CEAGESP - São José dos Campos	107.480.126	27°	168.835.173, 02	29°
33	CEAGESP - São Paulo	3.360.010.504	1°	7.021.089.222, 81	1°
34	CEAGESP – Sorocaba	120.546.730	23°	194.591.041, 65	22°
35	CEASA-ES – Cachoeiro	22.718.208	50°	40.227.922, 41	49°
36	CEASA-ES – Vitória	537.741.061	11°	917.374.559, 46	9°
37	CEASA-MG - Caratinga	44.271.585	42°	64.165.997, 92	41°
38	CEASA-MG - Governador Valadares	41.953.475	43°	63.892.143, 22	42°
39	CEASA-MG - Grande BH	1.487.284.566	2°	2.279.243.468, 80	3°
40	CEASA-MG - Juiz de Fora	61.984.278	36°	101.662.993, 82	37°
41	CEASA-MG - POÇOS DE CALDAS	37.806.306	44°	58.007.461, 06	45°
42	CEASA-MG – Uberaba	112.072.875	26°	182.867.990, 59	24°
43	CEASA-MG - Uberlândia	231.487.590	18°	433.816.377, 31	16°
44	CEASA-MG - Barbacena	17.612.355	53°	29.672.128, 28	55°
45	CEASA-RJ - Mercado do Produtor Ponto de Pergunta	29.754.000	47°	37.653.000, 00	51°
46	CEASA-RJ - Nova Friburgo	13.238.000	58°	14.570.000, 00	60°
47	CEASA-RJ - Pati do Alferes	13.297.000	57°	19.858.000, 00	59°
48	CEASA-RJ - Rio de Janeiro	1.463.398.000	3°	3.033.700.000, 00	2°
49	CEASA-RJ - São Gonçalo	161.167.000	20°	306.935.000, 00	19°
50	CEASA-RJ - São José de Ubá	1.654.000	62°	1.859.000, 00	62°
51	CEASA-SP – Campinas	538.865.907	10°	1.098.485.159, 12	8°
52	CEASA-SP - Santo André (CRAISA)	112.885.083	25°	180.476.218, 44	26°
53	CENTRO INTEGRADO DE ABASTECIMENTO - Itajibá	11.050.182	60°	27.615.832, 72	57°
54	COINTER	19.710.848	52°	31.560.081, 46	53°
55	MERCADO MUNICIPAL - Patos de Minas	26.783.325	48°	51.348.311, 77	47°
	SUB-TOTAL	9.232.299.921		17.545.186.481, 32	

Fonte: Autora, adaptado, CONAB, 18/06/2015.

Quadro 5: Informativo da Classificação Anual de Comercialização da CEASA por Região no ano de 2014 (Região Sul)

Nº	CEASAS - REGIÃO SUL	Hortigranjeiro (KG)		Hortigranjeiro (R\$)	
		2014	Ordem	2014	Ordem
56	CEASA-PR – Cascavel	62.114.474	35°	133.602.529, 90	34°
57	CEASA-PR - Curitiba	665.805.755	6°	1.117.774.125, 30	7°
58	CEASA-PR - Foz do Iguaçu	69.083.186	33°	134.679.457, 60	33°
59	CEASA-PR - Londrina	98.144.519	28°	179.758.645, 82	27°
60	CEASA-PR - Maringá	116.869.141	24°	223.588.371, 91	21°
61	CEASA-RS - Caxias do Sul	31.960.262	46°	62.954.885, 00	43°
62	CEASA-RS - Porto Alegre	593.209.522	8°	1.146.727.077, 94	6°
63	CEASA-SC - Florianópolis	332.717.536	13°	489.901.519, 08	15°
64	CEASA-SC - BLUMENAU	68.758.530	34°	104.512.974, 02	35°
65	CEASA-SC - TUBARÃO	25.759.150	49°	38.053.616, 58	50°
	SUB-TOTAL	2.064.422.075		3.631.553.203, 15	

Fonte: Autora, adaptado, CONAB, 18/06/2015.

Todas as regiões somam um total de 16.166.466.886 kg de produtos hortigranjeiros comercializados nas Ceasas brasileiras no ano de 2014, perfazendo um total de movimentação financeira do setor de R\$ 29.258.358.714,69 (vinte e nove bilhões duzentos e cinquenta e oito milhões trezentos e cinquenta e oito mil setecentos e quatorze reais e sessenta e nove centavos).

No *ranking* de classificação geral, a CEAGESP-SP encontra-se em primeiro lugar tanto em quantidade de produtos comercializados quanto em montante financeiro, sendo 3.360.010.504 kg e R\$ 7.021.089.222,81; em segundo lugar está a CEASA-MG em comercialização com 1.487.284.566 kg, ficando em terceiro lugar em movimentação financeira com R\$ 2.279.243.468,80, e a CEASA-RJ encontra-se em terceiro lugar em comercialização com 1.463.398.000 kg e no quesito financeiro em segundo lugar com R\$ 3.033.700.000,00.

Por região, no Centro-Oeste a CEASA-GO se destaca em 4º lugar no *ranking* nacional e em 1º no Centro-Oeste; na região Nordeste destaca-se a CEASA Municipal de Juazeiro em 5º lugar e a CEASA-PE de Recife em 7º na classificação nacional; no Norte a CEASA-PA de Belém se destaca na 16º posição nacional; no Sudeste encontram-se as três maiores na classificação nacional, sendo CEAGESP-SP, CEASA-MG e a CEASA-RJ em 1º, 2º e 3º lugares, respectivamente, e finalizando na região Sul do país a CEASA-PR em Curitiba e a CEASA-RS em Porto Alegre se destacam ocupando o 6º e 8º lugar no *ranking* nacional de comercialização de hortigranjeiros.

Nesse contexto, o PROHORT alcança os objetivos de integrar o banco de dados estatísticos das Ceasas e universalizar as informações, o que pressupõe muito trabalho a ser realizado para atingir todos os objetivos do Programa e torná-lo eficiente e eficaz no desenvolvimento do setor de hortigranjeiros.

1.4 O Papel das Centrais de Abastecimento e suas Legislações

As Centrais de Abastecimento com seus diferentes momentos históricos não permitem vislumbrar um papel claro e específico do segmento atacadista de hortigranjeiros.

Ao ser definida nos anos 1960 como “Ponto de reunião de agentes de comercialização”, passa por desentendido o termo, já que, atualmente, é mais vista como um antro de atravessadores em que o produtor não tem vez neste mercado (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 24).

Os estudos de Cunha (2006) retratam que falta clareza dos órgãos governamentais e dos órgãos de coordenação setorial sobre o real papel das Centrais de Abastecimento e em que sentido devem orientar suas ações.

Existem alguns pontos essenciais, ainda que simples, que geralmente não são compreendidos sobre o papel das Ceasas. Primeiro, as Ceasas são espaços de regulação normativa que influenciam o sistema a montante e a jusante, no estabelecimento de normas de horários, de padrões de embalagem, sanidade, informação de preços e origens. Segundo, que a capacidade efetiva de regulação tem um componente endógeno (empresarial, da empresa gestora) e exógeno (ambiente institucional, governo, mercados, concessionários, produtores), cuja interação dita as possibilidades de alcance e efetividade de suas normas. A incapacidade de adotar um padrão obrigatório disseminado de rotulagem de FLV, a despeito do aparato legal que o torna obrigatório, é um exemplo claro da necessidade de coordenação de ações com diversos agentes da produção para efetivar normas. E terceiro que, de forma geral, são pouco percebidas pelas instâncias governamentais as possibilidades e os ganhos de coordenação possíveis nesse espaço normativo (CUNHA, 2006, p. 40).

Ainda para Cunha (2006, p. 41), nem sempre é visto que as Ceasas geram valores que são absorvidos privadamente; que é o espaço, a informação e sua isonomia; que as informações são um bem público e influenciam diretamente a organização do sistema de abastecimento; que um sistema bem informado permitiria detectar com maior rapidez e eficiência as variações de oferta de preços, riscos e

oportunidades; que existe um conhecimento do funcionamento do mercado e que tais conhecimentos estão poucos sistematizados gerencialmente e que esse espaço ditado pelo poder de normatização pode ser visualizado como um microcosmo de relações administrativas, políticas e operacionais.

Em relação às atribuições das Ceasas, fica evidente a inexistência de um papel definido, pois cabe às Centrais de Abastecimento o desafio, conforme Cunha (2006, p. 41), de “oferecer serviços que sejam eficientes e eficazes e que sejam capazes de atender as demandas operacionais em larga escala, e ainda prover os serviços necessários para acompanhar o ritmo de expansão dos negócios privados que regula”.

Sendo assim, mesmo diante de todo este aparato se faz complexo definir especificamente o papel das Ceasas. “Para sobreviver em um futuro próximo, as centrais de abastecimento têm que se inserir nas estratégias globais que ditam a evolução do sistema” (CUNHA, 2011, p. 43).

Em 2005, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA –, baixou a portaria n. 171, de 24 de março de 2005, que confere ao art. 87 a criação do PROHORT, que pouco se desenvolveu. Em 2011, com o objetivo de fortalecer o PROHORT, encontra-se em votação o Projeto de Lei n. 174, de 2011, que estabelece o Plano Nacional de Abastecimento de Hortigranjeiros – PLANHORT –, que institui normas gerais para as CEASAS e altera a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal sobre as normas para licitações e contratos da Administração Pública (PRADO, 2011).

1.5 Os Modelos de Gestão e as Ceasas

Desde o início da humanidade existiram ideias e práticas de administração, não bem estruturadas e conceituadas, mas a vida sempre girou em torno de uma organização, seja ela formal ou informal, pois todas as atividades relacionadas à produção de bens ou prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. E foi com o surgimento do capitalismo que o conceito de eficiência se firmou como objetivo básico da administração.

Assim, faz-se necessário conceituar eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência refere-se ao esforço holístico da organização para a otimização dos recursos – financeiros, humanos, tecnológicos, materiais, equipamentos –

comparando-os com os resultados obtidos. Uma organização é eficiente quando otimiza a relação custo/produto.

Eficácia é o esforço das ações governamentais ou de uma organização para ofertar os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. Já efetividade é a soma da eficiência e da eficácia e ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 253).

Muito mais que planejar, organizar, dirigir e controlar, a administração envolve um conjunto complexo de decisões e ações em incríveis situações em uma variedade de organizações.

A gestão é uma atividade complexa em razão das dimensões econômicas, filosóficas, políticas, sociológicas, antropológicas, psicológicas que se fazem presentes nas teorias administrativas.

Oliveira (2010, p. 4) conceitua gestão como um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar de forma harmoniosa o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, assim como a organização e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com redução dos conflitos interpessoais.

As principais finalidades da gestão nas organizações são consolidar mecanismos que sustentem e facilitem o processo dos profissionais a pensarem e agirem de forma otimizada; facilitar e proporcionar maior qualidade ao processo decisório e de estabelecimento de prioridades; identificar quem é quem na empresa e estruturar o desenvolvimento de novos negócios, bem como consolidar vantagens competitivas para os negócios atuais e futuros (OLIVEIRA, 2010, p. 5-6).

O Modelo de Gestão Pública pode ser entendido como conjunto de propósitos, premissas, orientações e normas legais que impõem o desdobramento em processos específicos, em estruturas de gestão pública e de gerência de recursos humanos, nas recomendações para o comportamento gerencial, da lógica da dinâmica de processo estratégico que se pretende alcançar (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 42).

A operacionalização da gestão pública das Ceasas foi regulada pelo SINAC, sistema criado para gerir as centrais de abastecimento que consolidou a relação público-privado concedendo às empresas privadas instaladas nas centrais

atacadistas os regimes de concessão ou permissão remunerada de uso, modelo este que permanece na maioria das Ceasas do Brasil.

Cunha (2010, p. 46) revela em seus estudos que o SINAC utilizou para favorecer “a implantação dos mercados” as “leis de proteção do perímetro”, que vedavam a comercialização atacadista fora das Ceasas, transformando qualquer atividade atacadista concorrente como “mercado paralelo” “ilegal”, problemas estes enfrentados até hoje. Essas leis asseguraram a exclusividade do comércio atacadista nas Centrais recém-implantadas, garantindo sua ocupação e renda, ocasionando uma oportunidade diferenciada e vantajosa para os comerciantes ali instalados.

Os comerciantes mais dinâmicos, limitados pelo espaço disponível para a concessão, expandiram suas atividades em áreas contíguas aos entrepostos, multiplicando sua área de operacionalização (e renda). Este fato propiciou o estabelecimento no entorno das Ceasas de *clusters* de serviços complementares articulados à atividade atacadista como armazéns, centrais de embalagem, caixarias, serviços automotivos, fretamento, entre outras atividades (CUNHA, 2010, p. 47).

A doação das Ceasas para os estados e municípios deu por fim a gestão do SINAC, passando cada Ceasa a assumir suas operações. A destituição do SINAC foi marcada por quatro fatores citados por Cunha (2010, p. 50), sendo primeiro a crise financeira do sistema; segundo os problemas de foco e metas, terceiro os problemas de gestão das Ceasas que deram “margem à manipulação política dos cargos técnicos e de direção, empreguismo e corrupção” e por último a falta de consolidação das políticas do SINAC com uma gestão “marcada por empreguismo e ineficiência”, o que afetou a imagem do sistema perante a sociedade.

A falta de enraizamento das políticas do SINAC ficou expressa na incapacidade de demonstrar à sociedade os benefícios públicos e sua necessidade como elemento estratégico de coordenação da atividade atacadista para assegurar padrões adequados de qualidade, preços e informações (CUNHA, 2010, p. 51).

Com o fim do sistema, várias propostas foram apresentadas para a escolha de um sistema de gestão que viesse a atender às necessidades do setor. A primeira proposta foi a criação de uma única empresa federal, a CEASA/BRASIL, que focava em uma gestão empresarial unificada, de contrapartida influenciaria na redução de

custos administrativos e na eficiência técnica e operacional das Ceasas, o que facilitaria também a captação de recursos, mas essa proposta de centralização e unificação empresarial não prosperou por questões políticas e orçamentárias (CUNHA, 2010, p. 52).

Os estudos de Cunha (2010) referenciam modelos internacionais de centrais atacadistas decorrentes de gestões partilhadas com ações destinadas ao poder público e outra parte pertencente ao privado.

A Central de Abasto da Cidade do México – CEDA, é controlada pelo governo federal em parceria com a municipalidade da cidade do México, a quem cabe nomear o Diretor Executivo, que preside um comitê técnico formado por 10 representantes do poder público federal e municipal e 10 representantes do setor privado, atacadistas e prestadores de serviços. [...] O Mercado Central de Buenos Aires é gerido por um Conselho Diretor formado por três membros de cada instância do poder público em partes iguais. [...] Outra referência é o modelo público-profissional do mercado de Toronto (*Ontario Food Terminal*) no Canadá, maior entreposto do país, cujo *staff* administrativo é indicado pelo governo, mas os gerentes profissionalmente selecionados no mercado de trabalho (CUNHA, 2010, p. 53 e 54).

As Centrais de Abastecimento, a partir dos anos 2000, adotaram em seus modelos de gestão programas de segurança alimentar e de responsabilidade social que despertaram o interesse do governo federal nesses projetos.

Nesse contexto de expressivas mudanças, as Centrais de Abastecimento possuem características e modelos de gestão próprios, aderindo, gradativamente, aos mesmos projetos sociais, sendo o PROHORT um programa cujo papel é de induzir “a cooperação entre as Ceasas (federais, estaduais e municipais) e os agentes econômicos (produtores, atacadistas e varejistas)” (CUNHA, 2010, p. 60) no intuito de favorecer o comércio de hortigranjeiros.

1.6 Considerações Parciais

Este capítulo conceituou o planejamento e as políticas públicas, os modelos de gestão e contextualizou o impacto dessas políticas no planejamento das Centrais de Abastecimento, que sofreram nos anos de 1960 forte influência dos planos de desenvolvimento, sendo essa época o marco inicial deste processo.

Os anos 1970 foram considerados o período mais marcante de toda a história, com a gestão de um regime militar que desenvolveu dois planos econômicos importantes na história, o I e o II Plano Nacional de Desenvolvimento, o que caracterizou a consolidação e implementação das Ceasas em vários estados e cidades brasileiras.

Os anos 1980 ficaram conhecidos como de crise, recessão e privatização, que entre os vários planos de desenvolvimento destituíram o SINAC, gerando a desestruturação dos modelos sistêmicos implantados nas Ceasas.

Para as Ceasas, o período intitulado Pós-SINAC, de 1988 a 2005, foi marcado por mais de dez anos de descaso do governo com o segmento de hortícolas, passando a partir de 2005, com a implementação do PROHORT, a obter um raro incentivo do governo que deve ser aproveitado, já que as políticas governamentais são inconstantes.

Diante dos dilemas enfrentados pelas Centrais de Abastecimento do Brasil, fica evidente a falta de clareza e de continuidade dos órgãos governamentais em discutir e definir o verdadeiro papel das Ceasas e quais as ações que serão capazes de nortear o trabalho destes complexos de abastecimento que são de suma importância para o desenvolvimento político, econômico e social deste país.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1 Considerações Iniciais

Este capítulo recorrerá à metodologia que foi utilizada para melhor contextualização deste trabalho, alinhando os objetivos à metodologia que abordará o objeto da pesquisa, o tipo e a classificação da pesquisa, roteiro da realização da pesquisa, referencial teórico, legislação, estratégia, análise externa, análise interna, universo e amostra do estudo, procedimentos e técnicas, os instrumentos e a coleta de dados e o processamento das informações.

2.2 Objeto da Pesquisa

O objeto desta pesquisa refere-se à Central de Abastecimento do Estado de Goiás – CEASA-GO –, localizada na BR 153, Km 5,5 no setor Jardim Guanabara, Goiânia, Goiás, Brasil, conforme Figura 4.

Figura 4: Mapas de Localização Brasil, Goiás, Goiânia e a Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: Adaptado do Google Imagens e Google Earth, 2015.

2.3 Tipo e Classificação da Pesquisa

Para a classificação da pesquisa recorre-se aos estudos de Vergara (2007), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva realizada na CEASA-GO. Exploratória, porque não se verificou a existência de estudos que abordem o planejamento e o modelo de gestão da Central de Abastecimento de Goiás para uma nova adequação de seu espaço físico, que, atualmente, se encontra obsoleto, embora a CEASA-GO seja uma instituição pública e alvo de pesquisa nas mais diversas áreas de investigação, como o abastecimento alimentar, a segurança alimentar e políticas sociais, a qualidade dos produtos, a adequação de embalagens no comércio de hortigranjeiros, entre outros. Descritiva, porque pretende descrever a visão das pessoas que estão inseridas na CEASA-GO desde a sua fundação, retratando as mudanças no decorrer de mais de 30 anos.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com observações e questionários sistematizados. A pesquisa foi um estudo de caso por se tratar de empresas privadas geridas por órgão público, buscando entender com detalhamento esse modelo de gestão e o que este interfere no planejamento e desenvolvimento da CEASA-GO. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica será realizada investigação com material acessível, como livros e artigos já publicados sobre os temas: a origem e a evolução das Centrais de Abastecimento do Brasil, o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT –, o papel da Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento – ABRACEN –, da União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP – e a criação da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – e as leis que as regem. Trata-se também de investigação documental, porque se valerá de documentos e fotos internas da CEASA-GO que se referem a este objeto de estudo.

Sendo assim, adotou-se a abordagem qualiquantitativa, a escolha ocorreu pelo fato de esta lidar com as interpretações das realidades sociais, já que

[...] é incorreto assumir que a pesquisa qualitativa possui o monopólio da interpretação, com o pressuposto paralelo de que a pesquisa quantitativa chega às suas conclusões quase que automaticamente. [...] O que a discussão sobre a pesquisa qualitativa tem conseguido foi desmistificar a sofisticação estatística como o único caminho para

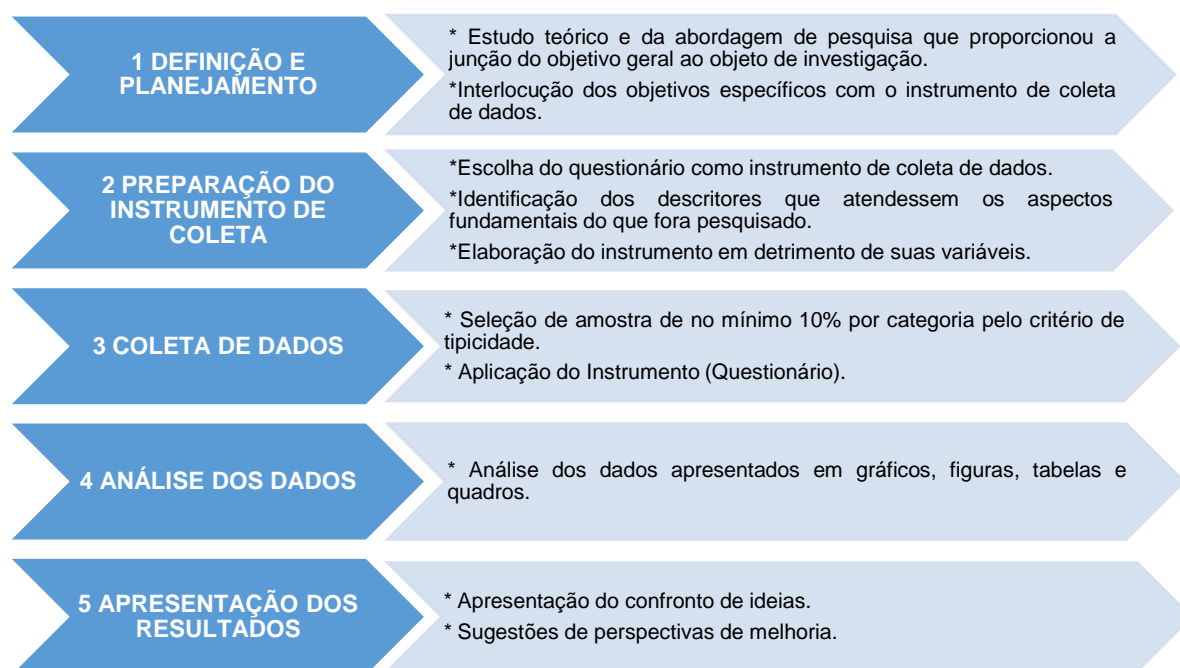
se conseguir resultados significativos. O prestígio ligado aos dados numéricos possui tal poder de persuasão que, em alguns contextos, a má qualidade dos dados é mascarada e compensada por uma sofisticação numérica (BAUER; GASKELL, 2002, p. 24).

A escolha desta abordagem de pesquisa considera que o estudo de caso compromete-se com a confiabilidade, integridade e validade dos dados que certificarão a qualidade da pesquisa.

2.4 Roteiro de Realização da Pesquisa

As atividades realizadas na pesquisa são apresentadas na Figura 5 em forma de Roteiro de Pesquisa que transcreve passo a passo o que se fez para alcançar os objetivos propostos.

Figura 5: Roteiro de Realização da Pesquisa na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: Autora, Goiânia-GO, Março/2015.

2.5 Referencial Teórico

Na busca de responder à problemática apresentada em relação à Central de Abastecimento de Goiás, baseou-se em um referencial teórico para definir os

conceitos e expressar as ideias e assim orientar o pesquisador a conduzir seu estudo.

Assim, como parte referencial desta pesquisa segue: ABRACEN (2011); ALMEIDA, FREITAS e SOUZA (2011); ALMEIDA (2010, 2011); BAUER e GASKELL (2003); BASTIAN (2012); CEASA-GO (2014 e 2015); CUNHA (2006, 2010, 2011, 2012, 2015); CURY (2012); DIAS E MATOS (2012); GASSENFERTH, MACHADO e KRAUSE (2012); GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ (2009); IPEA (2010); LIMONGI-FRANÇA (2012); MATIAS-PEREIRA (2012); MISHRA (1996); MELENDEZ (1996); DECRANE JR. (1996); MOURÃO (2008); MOURÃO e MAGALHÃES (2011); MYRDRAL (1972); OLIVEIRA (2010, 2011); PEREIRA (2011); PRADO (2011); REGO e MARQUES (2006); ROBBINS (2005, 2010); SANT'ANNA, KILIMNIK e MORAES (2011); SANTOS, VENTURA e MARTINS NETO (2013); SILVA e MELLO (2011); SOUZA (2008); STONER e FREEMAN (1999); TAVARES (2010); TOLEDO e MILIONI (1986); UNIAP (2013); VEIGA JÚNIOR, ROSA e SILVA (2011); VERGARA (2007); ZEITUNE (2011). Esses autores contribuirão para a clareza, coesão e argumentação do estudo proposto.

2.6 Legislação

A legislação das Ceasas baseia-se nas em algumas leis: Lei n. 7.490, de 26 de abril de 1972; Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002; Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993; Estatuto Social da CEASA-GO; Regulamento de Mercado, e em Decretos: Decreto n. 66.332, de 17 de março de 1970; Decreto n. 65.750, de 26 de novembro de 1969; Decreto n. 70.502, de 11 de maio de 1972; Decreto n. 7.080, de 17 de março de 2010 (CAMARA DOS DEPUTADOS, 2012).

Outros Decretos são importantes: Decreto n. 61.391, de 20 de setembro de 1967, logo após o Decreto 70.502, de 11 de maio de 1972, criou o SINAC. Em 1986, ocorreu a reformulação do Decreto n. 93.611, de 21 de novembro de 1986, e, ainda, o Decreto n. 2.400, de 21 de dezembro de 1987 (MOURÃO; MAGALHÃES, 2011, p. 21).

Em 2011, encontrava-se em votação o Projeto de Lei n. 174, de 2011, que altera a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal sobre as normas para licitações e contratos da Administração Pública (PRADO, 2011).

No que se refere à Central de Abastecimento do Estado de Goiás S/A – CEASA-GO –, esta foi constituída nos termos da Lei n. 5.577, de 20 de outubro de 1970, e regulamentada pelo Decreto n. 70.502, tornando-se integrante do SINAC. Foi organizada conforme Decreto n. 65.750, de 26 de novembro de 1969; Decreto n. 66.332, de 17 de março de 1970, e Lei n. 8.987/1995. Sua gestão a partir de 1987 compete ao Governo do Estado de Goiás (CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A. CEASA-GO, 2013).

2.7 Estratégia

Todo processo de investigação a ser estudado requer ações que proporcionem resultados. Segundo os estudos de Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 37), “a criatividade pode ser utilizada para solucionar inúmeros tipos de problemas e atingir objetivos dos mais variados”. Um dos motivos que faz a criatividade ser importante é que ela tem a capacidade de gerar impactos no que concerne ao desenvolvimento econômico do país (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 38).

Assim, o estudo do planejamento e da evolução das Centrais de Abastecimento apresenta de forma inovadora um esquema da estrutura de estudo da Central de Abastecimento de Goiás. A Figura 6 refere-se ao esquema no qual a CEASA-GO aparece ao centro por ser objeto principal.

Figura 6: Esquema da Estrutura de Estudo da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



2.8 Análise Externa

O estudo do ambiente externo e das políticas públicas regulatórias das Centrais de Abastecimento revela sua importância, uma vez que as ameaças e oportunidades geradas pelo ambiente externo são fundamentais para possíveis mudanças, tanto no seu aspecto político administrativo quanto em sua estrutura física, como pode ser observado na Figura 7.

Figura 7: Fatores de Influência do Ambiente Externo na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO.



Fonte: Autora, Goiânia-GO, 2015.

Para garantir essas mudanças no ambiente, faz-se necessário criar uma boa estratégia. “No setor público, a estratégia é definir os objetivos da organização e buscar a sintonia com as demandas da população” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 116).

2.9 Análise Interna

O planejamento pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, na intenção de atingir determinado objetivo (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 125). Sendo assim, a análise interna apresenta sua importância por

compreender as práticas, o funcionamento e a rotina de atividades da organização de acordo com os processos a serem realizados, conforme Figura 8.

Figura 8: Fatores de Influência do Ambiente Interno na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: Autora, Goiânia-GO, 2015.

Portanto, a análise subsidiará o modelo de gestão adotado pela Central de Abastecimento, possibilitando a identificação das estratégias que resultarão em novas oportunidades.

2.10 Universo e Amostra do Estudo

Para a realização desta pesquisa, historiou-se o planejamento e o surgimento das Centrais de Abastecimento do Brasil e focalizou-se somente a CEASA-GO, considerando a gestão pública, as empresas privadas, a presidência da central, suas diretorias, os setores de operações, os concessionários, os permissionários, autorizados (produtores), funcionários e as associações de classes pertencentes à CEASA-GO.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, pois seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles e por tipicidade constituído de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo (VERGARA, 2007, p. 51).

Pelo critério de acessibilidade, foram definidos um diretor técnico-administrativo, gerentes e o presidente da associação UNIAP, totalizando 06 agentes públicos. Pelo critério de tipicidade, foram definidos os Concessionários, Permissionários e Autorizados (Produtores), conforme Tabela 3.

Tabela 3: Amostra Pesquisada dos Agentes Privados e Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO

População	Total Geral (nº)	Amostra Pesquisada (nº)	%
Concessionários	151	31	20,52
Permissionários	175	35	20,00
Autorizados	308	31	10,06
Agentes públicos	10	06	60,00
Total	644	103	16,04

Fonte: Autora, Goiânia-GO, Jan./2015.

Reportou-se, principalmente, ao critério de tipicidade em razão da dinâmica do mercado e da disponibilidade para a participação neste estudo.

2.11 Procedimentos e Técnicas

Comunicou-se à diretoria a realização do estudo e expôs-se os objetivos, a relevância da pesquisa, os procedimentos realizados e sua importância para um resultado fidedigno. Das etapas:

- a) levantamento do referencial teórico, consulta ao histórico da criação das Ceasas do Brasil e em específico da CEASA-GO e as normas, os procedimentos e a legislação que as regem;
- b) realização de visitas à CEASA-GO para reconhecimento da estrutura física, institucional e funcional;
- c) levantamento interno de todos os setores de funcionamento das CEASA-GO;
- d) confecção e aplicação do instrumento de coleta de dados;
- f) tratamento dos dados e apresentação do resultado.

2.12 Os Instrumentos e a Coleta de Dados

O levantamento de dados consiste em tornar o entendimento de seu conteúdo mais simples, neste estudo, optou-se pela revisão da literatura, a observação pessoal e o questionário, todos interligadas, já que “[...] uma falha na revisão da literatura poderá trazer sérias dificuldades à concretização do questionário” (CURY, 2012, p. 289).

A revisão da literatura procura identificar, coletar e analisar os dados com a teoria, já a observação pessoal é um método de comparação da revisão da literatura, a aplicação de questionários e entrevistas busca a realidade dos fatos. Os questionários bem elaborados, especialmente neste estudo, são importantes, uma vez que a população total é composta por uma quantidade expressiva que não caberia à realização de entrevistas (CURY, 2012).

Considerando o objeto de estudo, sua problemática e seus objetivos, optou-se pela aplicação de um questionário dividido em seis descritores que abordaram o Perfil (socioeconômico e por competências); Gestão da CEASA-GO (Papel das Associações de Classe, Programas e Projetos da CEASA-GO, PROHORT e o Novo Regulamento); Autonomia e Responsabilidade (Liberdade de administração, Poder de tomada de Decisão, Normas e obrigações); Imagem e Comunicação, Fatores Motivacionais/Desmotivadores e o Planejamento e Espaço Físico com um total de 50 questões, apresentado na Tabela 4, interligado aos objetivos.

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados aos concessionários, aos permissionários e aos autorizados (produtores), sendo estes os Agentes Privados da CEASA-GO. Com a diretoria e os setores de operações (esses setores são responsáveis pelos departamentos designados de divisões, sendo Divisão Técnica, Divisão de Operações de Mercado, Divisão de Atendimento ao Produtor, Divisão de RH, Divisão de TI, Divisão de Engenharia e Infraestrutura, Divisão Administrativa e Divisão Financeira) e os Agentes Públicos.

O mesmo instrumento foi aplicado para os Agentes Privados e Agentes Públicos, com algumas questões diferenciadas que não eram pertinentes ao setor público, como podem ser observados nos questionários completos em Apêndice.

Tabela 4: Apresentação do Questionário Aplicado aos Agentes Privados e Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – interligado aos Objetivos

Problema de pesquisa:	
Com mais de 30 anos de operacionalização a CEASA-GO está no limite de sua capacidade física e de serviços para atender às novas e complexas exigências dos mercados. Até quando vai isso? Como trabalhar o planejamento e o desenvolvimento da Ceasa-GO para suprir esse espaço obsoleto? O que tem sido feito até agora? Qual o papel da gestão pública e das associações de classe na resolução deste entrave?	
Objetivo geral:	
Compreender o planejamento e o modelo de uma Gestão estatal operada por agentes privados no contexto da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – e a possibilidade de sugerir melhorias.	
Objetivos específicos	Perguntas do questionário (Questionário completo no Apêndice)
1) Identificar o Perfil dos agentes privados e dos gestores públicos da CEASA-GO.	BLOCO 1 – PERFIL Perfil socioeconômico Perfil de competências
2) Identificar a relação de uma gestão estatal operada por agentes privados.	BLOCO 2 – GESTÃO DA CEASA-GO Papel das Associações de Classes Programas e projetos da CEASA-GO
3) Analisar o papel das Associações dentro da Central de Abastecimento de Goiás.	PROHORT – Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro. Novo Regulamento de Mercado da CEASA-GO.
4) Verificar a autonomia e responsabilidade dos agentes privados perante a CEASA-GO.	BLOCO 3 – AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE Liberdade de administração Poder de tomada de decisão Normas e obrigações
5) Identificar a imagem da CEASA-GO aos olhos de seus agentes privados e seus gestores e como ambos se comunicam.	BLOCO 4 - IMAGEM E COMUNICAÇÃO DA CEASA-GO Imagem da CEASA-GO Comunicação entre seus agentes Orientações
6) Compreender os fatores motivacionais e desmotivadores que levam os agentes privados a continuarem com seus negócios na CEASA-GO.	BLOCO 5 – FATORES MOTIVACIONAIS/ DESMOTIVADORES Fatores que geram satisfação para permanecer na CEASA-GO Fatores que geram insatisfação na convivência e permanência na CEASA-GO
7) Conhecer e apresentar perspectivas de melhoria a CEASA-GO.	BLOCO 6 - PLANEJAMENTO E ESPAÇO FÍSICO Segmentação do mercado Planejamento do espaço físico Propostas de melhoria para a CEASA-GO?

Fonte: Autora, Goiânia-GO, Out./2014.

Os acervos de documentos históricos específicos da CEASA-GO, como as fotografias e vídeo, também foram elementos desta coleta de dados. O acesso a esse material foi possível no site da CEASA-GO e concedido pelo Departamento de Gerência Técnica de Mercado.

2.13 Processamento das Informações

As informações e os dados foram coletados pela técnica de observação participativa, de consultas à internet e aplicação do questionário. Foram processados e revelados na pesquisa com a utilização do programa do *Word* para exposição dos dados, quanto ao questionário os dados foram tabulados pelo Programa *Sphinx2000*.

2.14 Considerações Parciais

A metodologia aqui apresentada proporcionou melhor entendimento dos capítulos subsequentes que apresentam a CEASA-GO na sua realidade.

CAPITULO 3 – A CONSTRUÇÃO E A EVOLUÇÃO DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – CEASA-GO

3.1 Considerações Iniciais

Os problemas urbanísticos apressaram a organização da comercialização de hortigranjeiros e no final dos anos 1960 o Governo Federal intensificou suas atenções a esta comercialização, já que era uma atividade totalmente informal, desorganizada, precária e sem regulamentação e que ocorria literalmente nas ruas das cidades, o que gerava desestímulo aos produtores pela falta de espaço adequado, pela perda do produto, sem contar com os problemas de trânsito causados pelos caminhões (MOURÃO, 2008).

Não havia controle oficial, as condições eram inadequadas para a operacionalização, sobretudo com falta de espaço físico e critérios de classificação e qualidade.

Não diferente dessa realidade, Goiânia possuía um mercado informal de hortifrutigranjeiro que necessitava também de uma regulamentação.

Em 1975, para regulamentar a comercialização dos hortigranjeiros que trabalhavam em condições inadequadas, sobretudo com falta de espaço físico, além de nenhum critério de avaliação e qualidade, o Governo de Goiás inaugurou a CEASA-GO.

3.2 O Planejamento e a Construção do Espaço Físico da CEASA-GO

As feiras livres existem desde que o homem comercializa alimentos. No ano 1960, a feira da Vila Operária em Goiânia era motivo de encontro, compra e vendas, nela os comerciantes marcavam sua área com pedras no chão, onde o produtor comercializava seu produto sem normas e regras de comercialização, conforme Figura 9 (CENTRAL DE ABASTECIMENTO DE GOIÁS – CEASA-GO, 2010).

Figura 9: Feiras Livres de Goiânia dos anos 1960, a) Comercialização dos produtos sem normas e regras; b) Produtos comercializados no chão; c) Carroças: meio de transportar os alimentos na época



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

O abastecimento era feito para a população goianiense na Vila Operária do mercado municipal. Havia mais três pontos de abastecimento: o Mercado Municipal da Vila Nova, o Mercado Municipal de Campinas, além da Vila Operária, apresentada na Figura 10, que era denominada o Cantão (CEASA-GO, 2010).

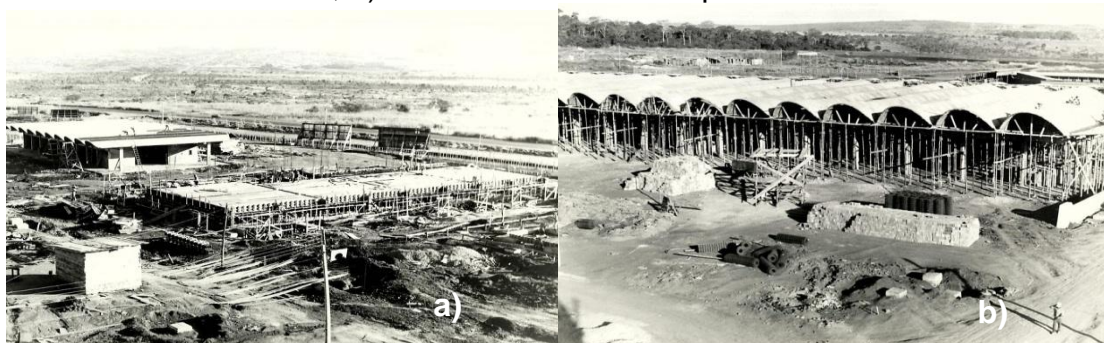
Figura 10: Mercado Municipal da Vila Operária denominada Cantão.



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

A Construção da CEASA-GO se deu após sua constituição nos termos da Lei n. 5.577, de 20 de outubro de 1970 (CEASA-GO, 2010), quando vários trabalhadores se empenharam para erguer o maior complexo de Abastecimento do Centro-Oeste, conforme demonstra a Figura 11.

Figura 11: Construção da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: a) Início das obras; b) Pavilhão com modelo padrão definido.



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

A Central de Abastecimento de Goiás foi inaugurada aos 31 dias do mês de agosto de 1975. Quando começou a comercialização na Ceasa eram poucos os boxes em funcionamento. Desde que foi fundada, esse complexo iniciou seus trabalhos sem planejamento estratégico adequado, sem normatização e regularização. O que foi sendo reestruturado e organizado ao longo dos anos. A estrutura padrão pode ser observada na Figura 12, que apresenta a vista lateral dos pavilhões em fase de acabamento.

Figura 12: Vista Lateral dos Pavilhões da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – em acabamento



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

A CEASA-GO é uma empresa de economia mista e foi constituída nos termos da Lei n. 5.577, de 20 de outubro de 1970, e regulamentada pelo Decreto n. 70.502, tornando-se integrante do SINAC. Foi organizada de acordo com as normas do CONAB, conforme Decreto n. 65.750, de 26 de novembro de 1969, Decreto n. 66.332, de 17 de março de 1970, e Lei n. 8.987/1995 (CEASA-GO, 2013).

Em 1976, em virtude do desinteresse dos empresários em se instalarem nas dependências da CEASA-GO, foi publicado o Decreto n. 841/1976, obrigando, em seu artigo 3º, a migração dos atacadistas em funcionamento no perímetro de proteção para o recém-criado Complexo de Abastecimento (CEASA-GO, 2013).

Nesse tempo, a CEASA-GO era gerida majoritariamente pelo Governo Federal, por intermédio da COBAL (Ministério da Agricultura), pelo Governo Estadual e Governo Municipal. Em 1987, o Governo Estadual assumiu o controle acionário da Empresa por doação da União das ações que lhe pertenciam, passando a deter 99,99% destas (CEASA-GO, 2013).

Inscrita no CNPJ sob n. 01.098.797/0001-74, a CEASA-GO tem seu capital da sociedade de R\$ 19.435.690,02 (dezenove milhões, quatrocentos e trinta e cinco mil, seiscentos e noventa reais e dois centavos), representado por 1.943.569,002 (um milhão, novecentos e quarenta e três mil, quinhentos e sessenta e nove, e dois centavos) de Ações Nominativas, no valor de R\$ 0,01 (um centavo) cada uma (CEASA-GO, 2013).

A CEASA-GO tem como principais metas: incentivar a produção, programar mercados, orientar e disciplinar a distribuição de hortigranjeiros e outros produtos alimentícios de forma a atender à demanda do mercado e as políticas sociais do governo. Participar dos programas de governo para produção e abastecimento em nível regional e nacional, promovendo e facilitando o intercâmbio de mercado com as demais unidades do sistema e entidades vinculadas ao setor, por meio, 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 (CEASA-GO, 2013). A Figura 13 apresenta a CEASA-GO em plena atividade de comercialização.

Figura 13: A Central de Abastecimento de Goiás em atividade de comercialização:
 a) Comercialização na Pedra I; b) Vista aérea da CEASA-GO em comercialização



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

Seu Estatuto Social foi aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária do dia 09 de janeiro de 1978, sofrendo reforma estatutária aprovada pela Assembleia Geral nos anos de 1978, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 2001, 2002 e 2003 e está em reformulação em 2015 (CEASA-GO, 2013).

Conforme dispõe seu Estatuto, sua administração é formada por um Conselho Administrativo, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva (CEASA-GO, 2013). Compete ao Conselho Administrativo orientar e controlar a Administração. Este é composto por nove membros efetivos e o mesmo número de suplentes eleitos bimestralmente por uma Assembleia Geral Ordinária: cinco membros são indicados pelo acionista majoritário, o Estado de Goiás, cabendo à UNIAP, ASPHEGO, ASCEAGO e aos acionistas minoritários a indicação de um membro cada (CEASA-GO, 2013).

O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente por Assembleia Geral Ordinária, cabe ao acionista majoritário (Estado de Goiás) a indicação de dois membros e a UNIAP é responsável por indicar o terceiro (CEASA-GO, 2013).

A Diretoria Executiva é composta pelo Diretor Presidente, Chefe de Gabinete da Presidência e Diretores Financeiro, Técnico e Administrativo. O mandato da Diretoria coincide com o mandato do Governador do Estado, que indica o presidente e este é votado e escolhido pelo Conselho administrativo (CEASA-GO, 2013).

Atendendo às reivindicações por melhorias e por uma reforma administrativa na gestão da CEASA-GO, o Governo do Estado reorganizou a Diretoria Executiva,

sendo esta composta, em 2015, por um Presidente, um Diretor Técnico-Administrativo e um Chefe de Gabinete, o que altera o estatuto.

3.3 Evolução Histórica e as Sucessivas Gestões

Com uma área de 335 mil m²; 165 mil m² de área construída, apresentada na Figura 14, em mais de 40 anos de história a CEASA-GO vem evoluindo constantemente. Segundo informações concedidas pelo diretor técnico e o gerente de mercado, a CEASA-GO de 2010 a 2015 gerou mais de 10 mil empregos diretos, mais de 50 mil indiretos, possui mais 2 mil produtores cadastrados, 151 concessionários, 175 permissionários e 308 autorizados (produtores) (KUMAGAI, 2014).

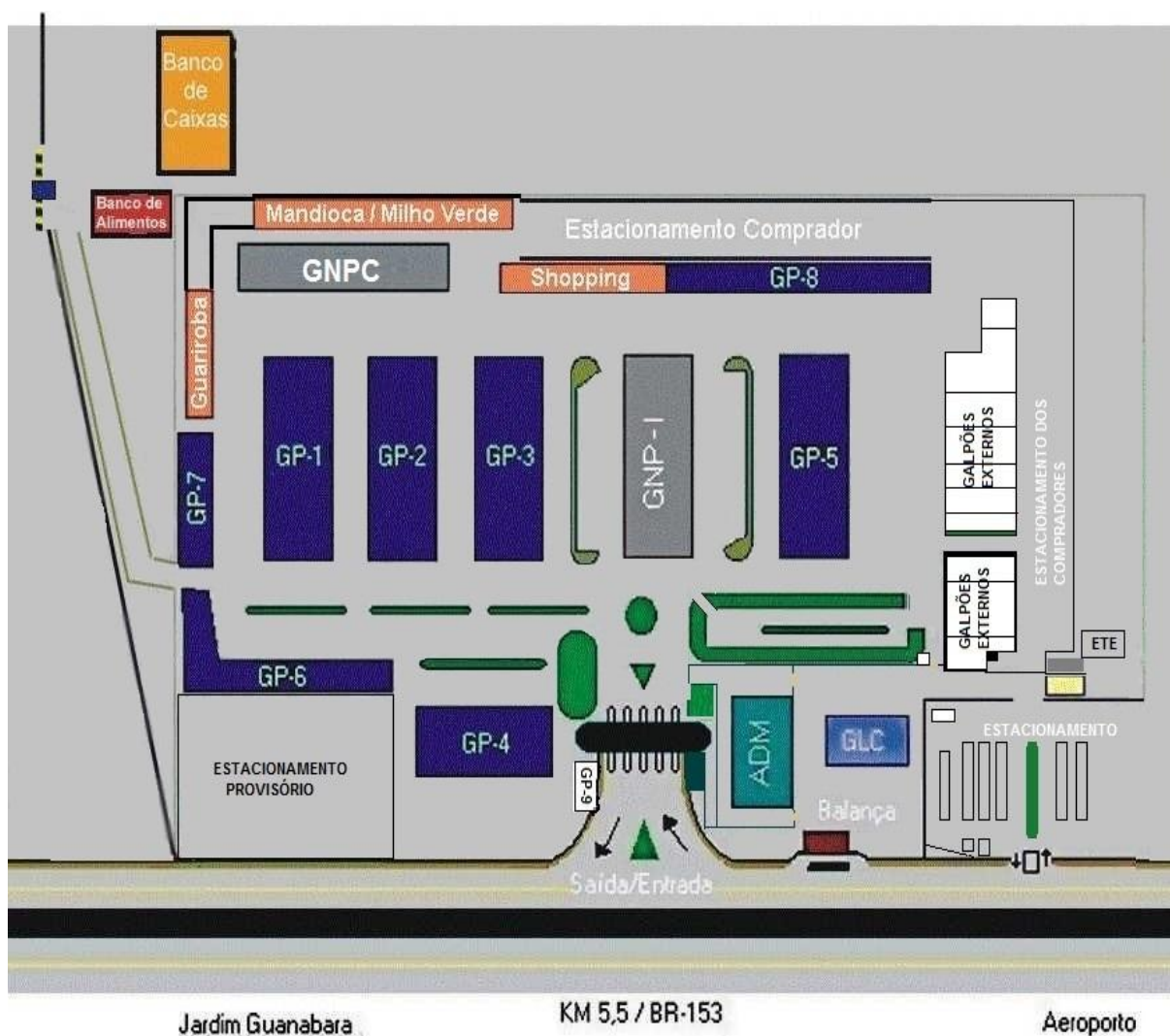
Figura 14: Vista Aérea da Área Construída da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

Sua área construída é dividida em pavilhões denominados Galpões Permanentes e Galpões Não Permanentes. A Figura 15 mostra o *Layout* da Central de Abastecimento de Goiás que proporciona melhor visualização da distribuição de seus setores.

Figura 15: *Layout da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO*



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2015.

Os GP são denominados Galpões Permanentes, onde ficam distribuídas as 151 empresas que possuem um contrato de concessão de uso com prazo de vigência de 15 anos prorrogáveis por igual período, conforme Art. 28 – do Capítulo II, p. 15, do Regulamento de Mercado 2010. As concessões de uso são firmadas mediante prévio procedimento licitatório, salvo os casos previstos no regulamento de 2010 que as empresas já instaladas com acréscimo de área adjacente, benfeitoria autorizada e que assinaram o contrato de concessão de uso de área e que não foram feitas alterações nos Contratos Sociais no tempo previsto por direito de cada empresa se isentam do processo licitatório.

Os GNP são os denominados Galpões Não Permanentes, no qual o GNP-I, conhecido como Pedra I, é de uso exclusivo dos produtores que são as pessoas autorizadas a comercializar os produtos direto do campo. Conforme o Regulamento

de Mercado de 2010, Art. 43, p. 18, o regime de autorização aplica-se ao Mercado do Produtor e à utilização de espaços para exposição transitória, podendo a autorização ser substituída por meio eletrônico ou identificação que a formalize.

O GNP-II, conhecido como Pedra II, é de uso dos 175 permissionários cadastrados que devem regularizar anualmente sua situação de direito. O GLC refere-se ao Galpão de Lojas Comerciais. O Regulamento de Mercado 2010, p. 15, em seu Art. 29, explicita que as áreas de utilização não permanentes situadas no GNP-II e GLC são outorgadas mediante a celebração de permissões de uso não qualificada, sendo atos administrativos unilaterais e dispensam a realização de procedimento licitatório; as permissões são precárias e outorgadas por prazo indeterminado. O GLC possui também um espaço onde funciona uma agência do Banco do Brasil.

O Shopping localizado ao lado do GP-8 recebe este nome por ser o segmento de comercialização de embalagens e está inserido nos GP e possui também a concessão de uso.

O espaço físico de área construída da CEASA-GO conta ainda com um estacionamento próprio para carros de passeio, onde fica instalada também a sede da União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás, um estacionamento provisório, uma balança de caminhões, uma área de lazer com salão de festa, cozinha, vestiários e dois campos de futebol, um Banco de caixas, um Banco de Alimentos que está sendo ampliado com obras iniciadas em 2014, uma Estação de Tratamento de Esgoto e foi inaugurado em 2013 o pátio de caminhões, área destinada aos compradores que necessitam pernoitar na Central, localizado atrás dos Galpões externos.

O ADM destina-se ao prédio da administração da CEASA-GO, conforme Figura 16, neste, além de conter todos os departamentos da Administração, conta também com um auditório, uma cozinha, uma agência do Banco Itaú, a Agrodefesa e escritórios de contabilidade.

Figura 16: Prédio da Administração da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

No *hall* de entrada do prédio da administração, é apresentada a Galeria de fotos de todos os presidentes que passaram pela administração da CEASA-GO, conforme Figura 17.

Figura 17: Galeria de Fotos dos Ex-Presidentes da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: Autora, foto tirada do Hall de entrada do prédio da administração, Goiânia-GO, 2014.

No que se refere à gestão da CEASA-GO, por se tratar de interesses políticos, cada governo indica o presidente que irá gerir a Central de Abastecimento durante seu mandato. O histórico das gestões da CEASA-GO conta com a

passagem de 23 presidentes durante seus mais de 30 anos de funcionamento, conforme apresenta a Tabela 5.

Tabela 5: Relação de Ex-Presidentes da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO

PRESIDENTES	PERÍODO DA GESTÃO	TEMPO DE GESTÃO
ANTÔNIO AUGUSTO AZEREDO COUTINHO	01/03/1973 A 03/03/ 1975	2 ANOS
JOSÉ PEREIRA DE ANDRADE	03/03/1975 A 03/09/1975	06 MESES
JOÃO BOSCO GOMES LOUZA	03/09/1975 A 30/09/1976	1 ANO
JOSÉ PIRES FERNANDES JÚNIOR	30/09/1976 A 13/07/1977	10 MESES
MOUNIR NAOUM	13/07/1977 A 03/04/1978	09 MESES
JOSÉ CARLOS ALBUQUERQUE	03/04/1978 A 20/06/1979	1 ANO E 2 MESES
LUIZ VIEIRA	20/06/1979 A 09/10/1979	04 MESES
HUGO CUNHA GOLDFELD	09/10/1979 A 21/02/1980	04 MESES
JOSÉ NATAL E SILVA	21/02/1980 A 13/04/1983	3 ANOS E 2 MESES
MÁRIO MIGUEL GHANNAM	13/04/1983 A 16/01/1990	6 ANOS E 9 MESES
EURÍPEDES JERÔNIMO DA SILVA	16/01/1990 A 18/03/1991	1 ANO E 2 MESES
VITOR RICARDO DE ARAÚJO	18/03/1991 A 15/01/1993	1 ANO E 10 MESES
PAULO CÉSAR RIBEIRO GOMES	15/01/1993 A 31/12/1994	1 ANO E 11 MESES
DURVAL BERNARDES DE SOUSA	01/01/1995 A 07/10/1997	2 ANOS E 9 MESES
ÂNGELA ROSÂNIA B. C. GHANNAM	07/10/1997 A 01/01/1999	1 ANO E 3 MESES
GERALDO GONZAGA FILHO	02/01/1999 A 01/03/2003	4 ANOS E 2 MESES
EVANGELDO MOREIRA DOS SANTOS	17/03/2003 A 27/01/2005	1 ANO E 10 MESES
OLEIR ALVES VIEIRA	27/01/2005 A 26/08/2005	7 MESES
DIVINO PEREIRA LEMES	26/08/2005 A 04/06/2008	2 ANOS E 10 MESES
JOSÉ ORLANDO FORZANI	10/06/2008 A 13/08/2008	2 MESES
EDIVALDO CARDOSO DE PAULA	13/08/2008 A 14/07/2010	1 ANO E 11 MESES
DIVINO PEREIRA LEMES	15/07/2010 A 31/12/2010	5 MESES
EDVALDO CRISPIM DA SILVA	01/01/2011 A 25/01/2015	4 ANOS
EDIVALDO CARDOSO DE PAULA	28/01/2015	INÍCIO

Fonte: Autora, adaptado da Galeria de fotos de ex-presidentes do *hall* de entrada do prédio da administração, Goiânia-GO, 2014.

A história dessas gestões foi marcada por pontos positivos e negativos, algumas colaboraram com o desenvolvimento e a melhoria do mercado, outras utilizaram o prestígio da CEASA-GO para usufruírem de interesses políticos e outra grande maioria não contribuiu significativamente, apenas conservando os projetos e as benfeitorias realizadas no mercado (SIQUEIRA, 2015).

Entre as melhorias no setor encontra-se a expansão de área com a construção do GP 6, GP 7, GP 8, o Shopping e o GNPC de 1983 a 1999. De 1999 a 2003, foi construído o muro da CEASA-GO, foi reduzido o valor do aluguel e vendida parte de sua área, 7 alqueires para a CIFARMA (Indústria de Medicamentos).

Entre todas essas gestões que passaram pela CEASA-GO, uma das maiores conquistas na evolução histórica para o setor empresarial ocorreu em 2010 com a consolidação do Regulamento de Mercado da CEASA-GO, que ocasionou a efetivação dos concessionários com a assinatura do Termo de Concessão de Uso por um prazo de vigência de 25 anos, prorrogáveis pelo mesmo período.

Este documento é resultado do bom momento vivido pelas Ceasas brasileiras. Desde que foram fundados, em 1975, esses complexos funcionam sem planejamento estratégico, sem normatização e sem regularização. Esse bom momento também reflete uma nova realidade: finalmente os governos despertaram para a necessidade de regularizar o setor, o que significa que a cadeia do abastecimento passa a ser enxergada de acordo com sua importância econômica para o país. E mais, que se agirmos com planejamento os investimentos públicos poderão mudar mais rápido a realidade deste importante setor econômico (DIRETORIA EXECUTIVA 2007/2010, REGULAMENTO DE MERCADO, 2010, p. 1).

Vale ressaltar que a elaboração deste Regulamento de Mercado foi um processo consensual de muito estudo e seu processo de elaboração teve a participação de todos, empresários, funcionários administrativos, produtores, carregadores, compradores e entidades de classe que se uniram e debateram até chegar à consolidação deste regulamento (DIRETORIA EXECUTIVA, 2007/2010, 2010).

De 2011 a 2015, a CEASA-GO foi beneficiada com a expansão dos estacionamentos. Este período também recebeu grande influência para atender às reivindicações do mercado por uma gestão enxuta, sendo realizado em 2015.

A importância econômica da CEASA vem de grande parte dos novos projetos idealizados e implementados para maior valorização dos produtores, dos empresários e seus produtos comercializados. Um exemplo disso também é a padronização das embalagens, conforme Figura 18, que, além de melhorar a logística e a higiene do transporte, tem grande apelo ecológico, pois substitui as tradicionais e obsoletas caixas de madeira, que sempre são descartadas após o uso (CEASA-GO, 2010).

Figura 18: Padronização das Embalagens de Comercialização dos Produtos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

Com o Banco de Caixas, Figura 19, os comerciantes e produtores têm acesso a embalagens novas, higienizadas e normatizadas, mais agilidade e mais segurança para o consumidor.

Figura 19: Banco de Caixas da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

A padronização das embalagens começou pelas caixas de bananas e agora se estende para outros produtos e ainda não conseguiu atingir todos os segmentos. Mesmo Goiás liderando o projeto nacional de Banco de Caixas, este encontra vários problemas de ordem destas embalagens retornáveis (CEASA-GO, 2010).

Uma situação alarmante é o alto custo dessas embalagens, que possuem uma dinâmica desfavorável, pois os compradores não passam pelo Banco de Caixas para entrar no mercado e essas não são devidamente higienizadas e utilizadas pelos compradores para colocar outras mercadorias que não possuem uma embalagem padrão, no intuito de fazer uma carga organizada.

Esse fator gera a perda pelos próprios compradores dessas embalagens e o manuseio também acarreta sua danificação, apresentando tempo de vida muito curto.

3.4 A Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – em Números

A CEASA-GO tornou-se o quarto maior complexo de abastecimento do país. Atualmente, são 175 (cento e setenta e cinco) empresas instaladas. A média histórica (últimos cinco anos) da estimativa de comercialização é superior a R\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de reais) (CEASA-GO, 2015).

Em 2010, registrou-se a quantidade de 783.324,52 toneladas de hortigranjeiros e no aspecto financeiro o montante de R\$ 996 milhões. No ano de 2011 foram 843.077,63 toneladas e a movimentação financeira foi de 1,08 bilhões de reais; o ano de 2012 ofertou a quantidade de 864.567,59 toneladas de hortigranjeiros e movimentou 1,5 bilhões de reais; no ano de 2013 a quantidade ofertada na CEASA-GO foi de 873.310,15 toneladas, proporcionando um movimento financeiro de 1,8 bilhão de reais. O ano de 2014 foi de 913.814,99 toneladas, girando um montante financeiro de 1,7 bilhões de reais (DIVITEC, 2015).

Esses números revelam o crescimento na oferta de produtos da CEASA-GO e justificam sua classificação no 4º lugar do *ranking* nacional em relação aos volumes quantitativos e aos valores financeiros comercializados, conforme Quadro 6.

Quadro 6: Classificação Anual das Ceasas brasileiras (PROHORT) no ano de 2014

Nº	CEASAS	HORTIGRANJEIRO (KG)		HORTIGRANJEIRO (R\$)	
		2014	ORDEM	2014	ORDEM
1	CEAGESP - São Paulo	3.360.010.504	1°	7.021.089.222,81	1°
2	CEASA-MG - Grande BH	1.487.284.566	2°	2.279.243.468,80	3°
3	CEASA-RJ - Rio de Janeiro	1.463.398.000	3°	3.033.700.000,00	2°
4	CEASA-GO - Goiânia	883.881.313	4°	1.586.276.451,91	4°
5	CEASA-PE - Recife	703.555.000	5°	1.314.570.000,00	5°
6	CEASA-PR - Curitiba	665.805.755	6°	1.117.774.125,30	7°
7	CEASA-BA - Juazeiro (Mercado do Produtor)	641.169.000	7°	850.915.240,00	12°
8	CEASA-RS - Porto Alegre	593.209.522	8°	1.146.727.077,94	6°
9	CEASA-BA - Salvador (EBAL)	550.793.552	9°	874.886.160,67	11°
10	CEASA-SP - Campinas	538.865.907	10°	1.098.485.159,12	8°
11	CEASA-ES - Vitória	537.741.061	11°	917.374.559,46	9°
12	CEASA-CE - Fortaleza	483.210.829	12°	901.918.029,42	10°
13	CEASA-SC - Florianópolis	332.717.536	13°	489.901.519,08	15°
14	CEASA-DF - Brasília	310.807.188	14°	691.999.528,59	13°
15	CEASA-PA - Belém	298.133.206	15°	615.567.381,87	14°
16	CEASA-PE - Caruaru	239.129.549	16°	406.520.210,00	17°
17	CEAGESP - Ribeirão Preto	238.748.698	17°	396.729.770,61	18°
18	CEASA-MG - Uberlândia	231.487.590	18°	433.816.377,31	16°
19	CEASA-MS - Campo Grande	173.245.956	19°	173.245.959,43	28°
20	CEASA-RJ - São Gonçalo	161.167.000	20°	306.935.000,00	19°
21	CEASA-PB - Campina Grande (EMPASA)	150.254.100	21°	251.613.020,00	20°
22	CEASA-PB - João Pessoa (EMPASA)	124.012.167	22°	192.551.245,25	23°
23	CEAGESP - Sorocaba	120.546.730	23°	194.591.041,65	22°
24	CEASA-PR - Maringá	116.869.141	24°	223.588.371,91	21°
25	CEASA-SP - Santo André (CRAISA)	112.885.083	25°	180.476.218,44	26°
26	CEASA-MG - Uberaba	112.072.875	26°	182.867.990,59	24°
27	CEAGESP - São José dos Campos	107.480.126	27°	168.835.173,02	29°
28	CEASA-PR - Londrina	98.144.519	28°	179.758.645,82	27°
29	CERAMA - MERCADO DO PRODUTOR	97.534.230	29°	152.410.250,69	30°
30	CEAGESP - São José do Rio Preto	96.687.410	30°	182.378.927,21	25°
31	CEAGESP - Bauru	81.844.063	31°	145.639.976,30	31°
32	CEASA-CE - TIANGUÁ	77.544.700	32°	97.201.400,00	38°
33	CEASA-PR - Foz do Iguaçu	69.083.186	33°	134.679.457,60	33°
34	CEASA-SC - BLUMENAU	68.758.530	34°	104.512.974,02	35°
35	CEASA-PR - Cascavel	62.114.474	35°	133.602.529,90	34°
36	CEASA-MG - Juiz de Fora	61.984.278	36°	101.662.993,82	37°
37	CEAGESP - Presidente Prudente	61.004.470	37°	144.721.485,14	32°
38	CEASA-CE - Cariri	57.028.800	38°	102.591.600,00	36°
39	CEAGESP - Piracicaba	47.268.328	39°	75.059.509,50	40°
40	CEAGESP - Araraquara	47.192.104	40°	86.297.284,90	39°
41	CEASA-PB - Patos (EMPASA)	45.163.600	41°	58.638.151,00	44°
42	CEASA-MG - Caratinga	44.271.585	42°	64.165.997,92	41°
43	CEASA-MG - Governador Valadares	41.953.475	43°	63.892.143,22	42°
44	CEASA-MG - POÇOS DE CALDAS	37.806.306	44°	58.007.461,06	45°
45	CEASA-MG - Varjinha	35.350.665	45°	49.329.983,97	48°
46	CEASA-RS - Caxias do Sul	31.960.262	46°	62.954.885,00	43°
47	CEASA-RJ - Merc. do Produtor Ponto de Pergunta	29.754.000	47°	37.653.000,00	51°
48	MERCADO MUNICIPAL - Patos de Minas	26.783.325	48°	51.348.311,77	47°
49	CEASA-SC - TUBARÃO	25.759.150	49°	38.053.616,58	50°
50	CEASA-ES - Cachoeiro	22.718.208	50°	40.227.922,41	49°
51	CEAGESP - Araçatuba	22.120.342	51°	52.968.644,89	46°
52	COINTER	19.710.848	52°	31.560.081,46	53°
53	CEASA-MG - Barbacena	17.612.355	53°	29.672.128,28	55°
54	CEASA-AC - Rio Branco	15.092.404	54°	35.577.619,99	52°
55	CEAGESP - Marília	14.429.835	55°	27.973.106,88	56°
56	CEASA-BA - Paulo Afonso	13.361.655	56°	30.744.117,31	54°
57	CEASA-RJ - Pati do Alferes	13.297.000	57°	19.858.000,00	59°
58	CEASA-RJ - Nova Friburgo	13.238.000	58°	14.570.000,00	60°
59	CEAGESP - Franca	12.881.002	59°	24.580.708,06	58°
60	CENTRO INTEGRADO DE ABASTECIMENTO - Itajibá	11.050.182	60°	27.615.832,72	57°
61	CEASA-TO - Palmas	5.827.641	61°	14.392.664,09	61°
62	CEASA-RJ - São José de Ubá	1.654.000	62°	1.859.000,00	62°
63	CEASA-RN - Natal	0	0	0,00	0
64	CEASA-MA - São Luiz (COOP. DOS HORTIGRANJEIROS DO MA)	0	0	0,00	0
65	CEASA-AL - Maceió (IDERAL)	0	0	0,00	0
TOTAL		16.166.466.886		29.528.358.714,69	

Fonte: Autora, adaptado, CONAB, 18/06/2015.

Esses dados são de responsabilidade de cada Central de Abastecimento e organizados e divulgados pela CONAB.

O crescimento da Central de Abastecimento de Goiás pode ser observado na Tabela 6 que apresenta seu histórico completo de comercialização.

Tabela 6: Histórico da Comercialização da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO

ANO*	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE GOIÁS	
	QUANTIDADE TONELADAS	TONELADAS	%
1975	23.951,95	13.253,54	55,33
1976	72.245,70	46.743,30	59,10
1977	86.184,20	56.046,20	65,30
1978	108.072,00	67.281,80	62,40
1979	120.751,00	74.504,80	61,60
1980	129.540,00	83.316,60	64,30
1981	138.922,50	92.631,60	67,00
1982	147.744,90	90.941,80	64,30
1983	166.438,40	106.758,20	64,10
1984	166.458,70	108.762,00	65,40
1985	198.343,42	125.266,91	63,16
1986	238.516,23	140.412,87	58,87
1987	274.796,10	140.123,01	50,99
1988	317.019,77	161.583,54	50,97
1989	350.349,72	172.397,34	49,41
1990	393.494,96	203.696,62	51,77
1991	318.084,61	180.211,65	56,66
1992	337.067,23	117.562,99	52,67
1993	378.340,24	197.028,50	52,08
1994	401.959,76	203.554,78	50,64
1995	411.678,76	216.487,88	52,59
1996	436.492,94	240.818,51	55,17
1997	462.759,44	267.820,96	57,87
1998	490.443,47	269.743,91	55,00
1999	603.158,61	341.141,14	56,56
2000	608.907,53	390.785,91	64,18
2001	655.626,06	427.598,36	65,22
2002	765.269,11	462.000,00	60,42
2003	751.836,41	454.219,63	60,40
2004	774.908,75	385.285,30	49,72
2005	756.345,07	408.766,60	54,04
2006	771.002,63	414.088,03	53,71
2007	762.483,08	398.193,56	52,22
2008	750.485,52	396.613,67	52,85
2009	763.123,09	428.488,61	56,15
2010	783.324,52	435.917,57	55,65
2011	843.077,63	416.156,67	49,36
2012	864.567,59	410.590,65	47,49
2013	873.310,15	392.529,98	44,95
2014	913.814,99	426.316,71	46,65

*DADOS ENTRE OS MESES DE AGOSTO A DEZEMBRO

Fonte: DIVTEC/CEASA-GO, Análise Conjuntural, 2015.

A Análise Conjuntural da Comercialização da CEASA-GO faz um levantamento da quantidade total em toneladas e a participação do Estado de Goiás na comercialização de seus produtos. O ano de 2014 apresenta uma média de comercialização mensal de 76.151,25 toneladas e de 2.719,69 ton./dia, considerando somente os dias comercializados (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Os produtos oriundos do Estado de Goiás totalizaram 426.316,17 toneladas, superior em 8,61% em relação ao volume do ano anterior, quando foram comercializadas 392.529,98 toneladas. O montante em valores foi de 742,3 milhões de reais. O percentual na participação geral foi de 46,65%. Como pode ser observado, apesar da reação na oferta, o índice continua abaixo dos 50%, considerado preocupante, levando em conta que no ano de 2001 o Estado participou com 65,22% correspondendo a 427.598,36 toneladas, que, comparado ao ano de 2014, se observou uma diferença inferior a 0,30% (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

A análise da Divisão Técnica da CEASA-GO deduz que houve um aumento considerável do consumo, possivelmente motivado pelo aumento populacional e também pela melhora no poder aquisitivo da população. Na contrapartida, percebe-se que o Estado não reagiu produtivamente na mesma proporção do consumo, culminando com o aumento da importação de produtos de outras regiões do país (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Outro fator significativo que pode ter influência na produção de hortigranjeiros em Goiás é o aumento da produção de soja, milho e cana-de-açúcar em relação a outros cultivos da cadeia alimentar.

Silva (2015, p. 57) reporta seus estudos à área de ocupação da cana-de-açúcar no estado de Goiás e o efeito de substituição em relação a outras culturas de abastecimento alimentar nos anos de 2003 a 2012 no modelo de *Shift-Share*, que é aplicado para verificar essas alterações na produção em decorrência do efeito substituição.

Faz-se importante apresentar como está ocorrendo esta ocupação (variação nas áreas plantadas para verificar a substituição) para compreender se este foi realmente um fator significativo na queda da participação de Goiás na comercialização de seus produtos na CEASA-GO, já que nos anos 2000 a participação do estado variou de 64,18% a 60,40% em 2003. O período que corresponde de 2003 a 2012 é exatamente aquele que a soja, o milho e a cana-de-açúcar foram as culturas que mais ocuparam o espaço goiano.

A soja ocupou uma área somada ano a ano de 24.264.746 hectares. A cultura de milho ocupa a segunda posição em área ocupada no estado, com uma área soma ano a ano de 8.404.024 hectares. Durante o período analisado a cultura de cana-de-açúcar aparece na terceira posição com uma área ocupada de 3.978.217 hectares (SILVA, 2015, p. 57).

A Tabela 7 apresenta as principais culturas de Goiás, por ordem de ocupação, que tiveram mudanças estruturais observadas na economia goiana no contexto produtivo do estado de 2003 a 2012.

Tabela 7: Área Colhida (ha) em Goiás no Período 2003-2012

Produtos	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Soja	2.176.720	2.591.084	2.663.380	2.492.760	2.168.441	2.180.471	2.315.888	2.445.600	2.560.508	2.669.894
Milho	716.047	696.324	614.709	695.127	832.224	905.680	906.370	855.591	960.792	1.221.160
Cana-de-açúcar	164.861	176.328	196.596	232.577	273.870	401.100	523.808	578.666	697.541	732.870
Sorgo	236.495	314.267	276.065	223.274	228.850	310.160	302.265	245.308	267.925	242.278
Feijão	139.852	104.422	118.242	133.358	124.452	97.400	113.928	118.948	132.100	140.503
Arroz	114.894	165.427	184.950	114.000	117.000	94.400	103.000	71.000	54.700	58.000
Algodão herbáceo	99.347	141.555	149.114	66.033	82.807	72.030	54.870	43.909	110.779	96.430
Mandioca	17.822	18.314	20.091	24.474	27.304	28.125	21.951	21.157	18.315	18.459
Trigo	16.610	21.772	11.114	10.761	10.491	19.100	22.438	15.824	9.615	9.776
Tomate	13.193	11.384	10.792	9.900	9.823	14.920	18.109	14.792	18.679	14.028
Banana	13.061	13.388	13.238	13.191	13.624	13.706	13.487	14.041	12.640	12.549
Girassol	0	0	8616	7350	17514	21700	4937	11410	8179	16860
Café	7.051	7.799	7.548	8.118	8.093	7.800	8.769	10.026	8.863	8.365
Melancia	6527	3874	4020	6115	6954	7063	7222	7749	8532	8183
Laranja	5.981	5.746	5.658	6.403	6.498	6.840	6.717	6.853	6.613	7.380
Batata inglesa	2515	2710	3800	5270	3280	4740	5570	6791	6182	8750
Borracha (coagulada)	1751	1711	1991	2643	2711	3117	2768	3295	3540	4394
Gergelim	250	2746	5400	2538	3145	2175	2850	3470	2470	1880
Abacaxi (mil frutos)	2002	1723	1530	1639	1728	2150	2226	2329	2504	2508
Alho	2393	1155	1154	1024	1874	1900	1650	2666	3096	2392
Amendoim	180	210	3426	2650	1580	2590	570	410	1015	280
Palmito	1443	1437	1175	1141	1207	1224	1373	1345	1243	843
Coco-da-baía	910	1072	1268	1150	1146	1085	1300	1328	1150	1079
Maracujá	1025	1232	1223	1145	1214	1213	1006	896	1006	872
Cebola	510	330	280	1145	1245	1220	940	1210	1641	923
Abóbora	825	979	922	355	305	1365	1495	772	617	602
Tangerina	781	764	809	831	733	831	793	814	1002	869
Ervilha	1604	2390	660	90	300	500	920	920	0	0
Limão	507	521	518	508	505	508	540	540	554	518
Goiaba	620	660	624	503	353	249	242	242	322	308
Cevada	270	1285	938	370	0	0	0	0	0	0
Mamona	54	24	22	202	156	1104	16	16	19	17
Mamão	186	159	115	127	187	167	127	117	90	96
Fumo	0	0	0	200	200	200	200	200	200	100
Pupunha	90	178	178	178	182	169	184	102	0	0
Açafrão	200	200	0	0	0	250	250	250	0	0
Uva	20	22	64	84	108	122	121	142	176	166
Manga	296	90	120	65	69	61	51	75	84	98
Batata doce	60	55	120	120	105	40	40	35	0	0
Abacate	50	46	22	12	12	32	32	32	67	57
Acerola	14	19	22	30	30	30	30	30	0	0
Figo	19	21	21	18	10	10	10	10	10	10
Urucum	7	7	7	14	11	11	11	11	0	0
Marmelo	5	5	7	9	7	10	10	10	6	6
Fruta-do-conde	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0

Fonte: Autora, Adaptado SILVA (SEGPLAN/IMB/GO), 2015, p. 58.

A Produção vista na Tabela 6 pode ser confrontada com a Tabela 7 que apresenta o resultado da decomposição do efeito de substituição das culturas no período de 2003 a 2012.

Silva (2015, p. 60) explica que o efeito de substituição positivo mostra que a participação da cultura aumentou, pois outra cultura foi substituída por essa. Já no caso do efeito de substituição negativo, há um indício que a participação da cultura reduziu no sistema agrícola.

A cana-de-açúcar, o milho e a soja apresentaram um valor positivo e acentuado para o indicador do efeito substituição do modelo *Shift-Share* proposto por Silva (2015). A cana-de-açúcar teve um efeito substituição de 544.928,46 hectares; já o efeito substituição do milho foi de 404.866,42 hectares, no mesmo período analisado a soja teve um efeito substituição de 188.433,20 hectares.

Tabela 8: Resultado da Decomposição do Efeito de Substituição no Período de 2003-2012 no Estado de Goiás.

CULTURAS	EFEITO SUBSTITUIÇÃO (ES) (ha)
Cana-de-açúcar	544.928,46
Milho	404.866,42
Soja	188.433,20
Girassol	16.860,00
Batata inglesa	5.882,90
Borracha (coagulada)	2.397,86
Gergelim	1.595,00
Melancia	742,22
Laranja	561,66
Cebola	341,60
Café	326,86
Abacaxi (mil frutos)	225,72
Uva	143,20
Fumo	100,00
Amendoim	74,80
Coco-da-baía	41,60
Abacate	7,10
Marmelo	0
Fruta-do-conde	-2,28
Urucum	-7,98
Figo	-11,66
Acerola	-15,96
Tangerina	-21,34
Mamona	-44,56
Limão	-59,98
Batata doce	-68,40
Pupunha	-102,60
Mamão	-116,04
Açafrão	-228,00
Manga	-239,44
Maracujá	-296,50
Cevada	-307,80
Alho	-336,02
Abóbora	-338,50
Goiaba	-398,80
Palmito	-802,02
Tomate	-1.012,02
Ervilha	-1.828,56
Mandioca	-1.858,08
Banana	-2.340,54
Trigo	-9.159,40
Algodão herbáceo	-16.825,58
Feijão	-18.928,28
Sorgo	-27.326,30
Arroz	-72.979,16

Fonte: SILVA, adaptado SEGPLAN/IMB/GO, 2015, p. 59.

Esses dados mostram que o cultivo da cana-de-açúcar, do milho e da soja vem substituindo as demais culturas que apresentaram resultados negativos do mesmo indicador, “[...] assim fica caracterizado que toda cultura negativa pode ser substituída pelas culturas com valores positivos, neste mesmo efeito” (SILVA, 2015, p. 59).

Considera-se, então, que o efeito de substituição das culturas de soja, milho e cana-de-açúcar não interferiram diretamente na produção dos hortigranjeiros de Goiás, já que o seu efeito de substituição possui quantidades superiores em relação às outras culturas que sofreram redução de produção no sistema agrícola. Dessa forma, pode-se dizer que o problema está mais voltado a questões políticas e econômicas e até mesmo por problemas ambientais como a crise hídrica.

O Estado de Goiás é forte na área da agricultura, mas o pequeno agricultor tem encontrado grandes dificuldades, alguns já identificados, tais como a escassez da mão de obra e o seu encarecimento, alta dos insumos e a falta de recursos financeiros. É do conhecimento da maioria que os agentes responsáveis pela horticultura da produção agrícola são compostos por pequenos e médios produtores, estando, portanto, vulneráveis a qualquer contratempo, já que seus produtos são altamente perecíveis, ao contrário dos grãos, como a soja e o milho, que podem ser armazenados (DIVITEC/CEASA-GO, 2012, p. 5).

A Central de Abastecimento de Goiás comercializa mais de 240 produtos, sendo estes divididos em grupos e subgrupos. O grupo das Hortaliças é subdividido em três segmentos: Folhas, Flor, Haste; Fruto e Raiz, Tubérculos, Bulbo. O grupo das Frutas está dividido em nacionais e importadas; outros grupos referem-se a Aves e Ovos; Produtos diversos e Cereais.

A Tabela 9 apresenta os produtos comercializados na Central de Abastecimento de Goiás por grupo de produtos para melhor visualização do que é movimentado no setor atacadista que atende não só ao Estado de Goiás, mas a todo Centro-Oeste e Norte do país, como os estados do Mato Grosso e Tocantins.

Tabela 9: Produtos Comercializados na CEASA-GO por grupo de produtos

HORTALIÇAS			FRUTAS		AVES E OVOS	PRODUTOS DIVERSOS	CEREAIS	
FOLHAS, FLOR, HASTE	FRUTO	RAIZ, TUBERCULOS, BULBO	NACIONAIS	IMPORTADAS				
ACELGA AGRIÃO ALCACHOFRÃO ALFACE ALMEIRÃO ASPARGO BROCOLOS CEBOLINHA CHICÓRIA COENTRO COGUMELO COUVE COUVE - CHINESA COUVE-FLOR ERVA DOCE ESPINAFRE HORENCO HORTELIA MANJERICÃO MOSTARDA MOYASHI REPOLHO REPOLHO ROXO RUCULA SALSA SALSÃO TALHOBA	ABOBORA (MORANGA) ABOBORA GOIANINHA ABOBORA JAPONESA ABOBORA MADURA ABOBORA VERDE COMUM ABOBORA VERDE ITALIANA ABOBORA VERDE MENINA BERINJELA CAXI CHUCHU ERVILHA TORTA COMUM FEIJÃO VARA JILÓ JURUBEBA MAXIXE MILHO VERDE PEPINO CAIPIRÃO PEPINO COLONHÃO PEPINO COMUM PEPINO JAPONÊS PIMENTA BIQUINHO PIMENTA BODE PIMENTA CUMARI PIMENTA DE CHEIRO PIMENTA DEDO-DE-MOCA PIMENTA GODE PIMENTA MALAGUETA PIMENTÃO QUIABO TOMATE CEREJA TOMATE LONGA VIDA TOMATE SALADA TOMATE SALADETE VAGEM	ALHO ARGENTINO ALHO CHINES ALHO ESPANHOL ALHO NACIONAL ALHO-PORRO BATATA DOCE BATATA LISA (ACHATI-BINJ) BATATA SALSA MANDIOCA CARA DIVERSAS BETERRABA CEBOLA ARGENTINA CEBOLA NACIONAL CENOURA GENGIBRE INHAME MANDIOCA MARGARITO NABO RABANETE	ABACATE COMUM ABACATE MANTEIGA ABACAXI HAVAI ABACAXI PEROLA ACEROLA AMEIXA NACIONAL AMORA ARATICUM ATEMOIA AVOCADO BANANA MACA BANANA MARMELO BANANA NANICA BANANA NANICÃO BANANA OURO BANANA PRATA BANANA TERRA CAJÁ-MANGA CAJU CAQUI CASTANHA DO PARÁ CEREJA CIDRA COCO SECO COCO VERDE FIGO MADURO (ROXO) FRAMBOESA GOIABA GRAVIOLA JABUTICABA JACA KIWI NACIONAL LARANJA LIMA LARANJA PERA LARANJA PERA RIO LICHIA LIMÃO CHINA LIMÃO GALEGO LIMÃO TAITI	MAÇÃ NACIONAL FUGI MAÇÃ NACIONAL GALA MAÇÃ NACIONAL GOLDEN MAÇÃ NACIONAL START MAMÃO COMUM MAMÃO FORMOSO MAMÃO HAVAI MANGA COMUM MANGA COQUINHO MANGA HADEM MANGA PALMER MANGA ROSA MANGA TOMMYS MARACUJÃO AZEDO MARACUJÃO DOCE MARMELO MELANCIA MELANCIA KODAMA MELÃO TIPO 08 MORANGO NECTARINA NACIONAL PEQUI PERA NACIONAL PESSEGO NACIONAL PINHA ROMA SERIGUELA TAMARINHO TANGERINA CRAVO TANGERINA MURCOT TANGERINA PONKAM UVA BENITAKA UVA ISABEL UVA ITALIA UVA KIOHO UVA NIAGARA UVA NIAGARA UVA PASSAS UVA RUBI	AMEIXA AMERICANA AMEIXA ARGENTINA AMEIXA CHILENA AMEIXA ESPANHOLA CASTANHA PORTUGUESA CEREJA IMPORTADA KIWI CHILENO KIWI NOVA ZELANDIA MAÇÃ AMERICANA MAÇÃ ARGENTINA MAÇÃ CHILENA MARMELO IMPORTADO NECTARINA CHILENA NESPERA IMPORTADA NOZ CHILENA (SEM CASCA) PERA AMERICANA PERA ARGENTINA PERA CHILENA PERA PORTUGUESA PESSEGO ARGENTINO PESSEGO CHILENO PESSEGO PORTUGUES UVA AMERICANA UVA ARGENTINA UVA CHILENA UVA PASSAS ARGENTINA UVA RED GLOB-ARGENTINA	CARTELA DE OVOS FRANGO ABATIDO FRANGO CAIPIRÃO OVO BRANCO EXTRA OVO BRANCO GRANDE OVO BRANCO JUMBO OVO BRANCO MEDIO OVO BRANCO PEQUENO OVO CAIPIRÃO OVO DE CODORNA OVO VERMELHO EXTRA OVO VERMELHO GRANDE OVO VERMELHO JUMBO OVO VERMELHO MEDIO OVO VERMELHO PEQUENO	AÇAFRÃO AÇÚCAR AMENDOIM (SEM CASCA) AZEITONA VERDE CAFÉ CAIXA PLÁSTICA CANELA CARNE FRESCA CARNE SUÍNA COCO DE GUARIRÓBA COENTRO EM PO CORORAL (CORANTE) CRAVO DA INDIA CUMIM DEFUMADOS DOCE EMBALAGEM DE PAPEL EMBALAGEM DE PLÁSTICO FARINHA DE MANDIOCA FARINHA DE MILHO FARINHA DE TRIGO GELEIA GUARIRÓBA LINGUIÇA LOURO NOZ MOSCADA ÓLEO DE SOJA ORÉGANO PEQUI EM CONSERVA PIMENTA DO REINO POLVILHO QUEIJO RAPADURA SAL	ARROZ FEIJÃO FEIJÃO PRETO MILHO DE PIPOCA MILHO SECO

Fonte: Autora, adaptado, DIVTEC/CEASA, 2015.

A Tabela 10 apresenta a quantidade (tonelada) e valor da comercialização por grupo de produtos da CEASA-GO dos últimos cinco anos.

Tabela 10: Quantidade (Tonelada) e valor da comercialização por grupo de produtos da CEASA-GO dos anos 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014

GRUPO DE PRODUTOS	ANO 2010		ANO 2011		ANO 2012		ANO 2013		ANO 2014	
	QUANTIDADE (TONELADA)	VALOR EM 1.000 R\$	QUANTIDADE (TONELADA)	VALOR EM 1.000 R\$	QUANTIDADE (TONELADA)	VALOR EM 1.000 R\$	QUANTIDADE (TONELADA)	VALOR EM 1.000 R\$	QUANTIDADE (TONELADA)	VALOR EM 1.000 R\$
HORTALIÇAS	392.366,14	404.839,16	423.151,20	454.080,31	418.128,29	607.618.280,15	455.375,47	828.255.903,89	486.030,34	794.190.268,50
FOLHAS, FLOR, HASTE	41.077,28	20.595,99	42.232,88	29.908,21	48.134,91	39.796.510,75	48.670,26	51.911.351,00	51.955,72	50.092.564,27
FRUTO	165.259,48	205.807,53	182.893,47	238.238,49	173.826,08	298.917.830,62	195.963,97	390.130.494,20	213.011,95	399.172.605,69
RAIZ, TUBERCULOS, BULBO	186.029,38	178.435,64	198.024,85	185.933,61	196.167,30	268.903.938,78	210.741,24	386.214.058,69	221.062,67	344.925.098,54
FRUTAS	357.619,54	516.067,36	375.955,00	519.699,10	416.805,48	870.807.354,58	383.495,77	911.343.467,25	397.850,98	800.259.584,98
NACIONAIS	350.164,19	480.896,26	370.816,27	495.246,13	409.153,13	828.271.090,18	371.826,12	841.625.214,92	390.001,01	751.840.684,33
IMPORTADAS	7.455,35	35.171,10	5.138,73	24.452,97	7.652,35	42.536.264,40	11.669,65	69.718.252,33	7.849,97	48.418.900,65
AVES E OVOS	23.644,89	51.142,90	30.847,69	80.083,98	19.099,43	51.879.436,54	18.303,82	60.151.162,93	17.224,65	63.068.858,12
PRODUTOS DIVERSOS	7.877,36	20.847,14	9.878,94	27.761,84	7.018,90	20.218.020,14	11.649,49	45.756.209,90	9.667,86	35.911.135,46
CEREAIS	1.816,59	3.421,44	3.244,80	6.792,93	3.515,49	9.388.004,13	4.485,60	13.232.079,74	3.041,16	7.594.864,42
TOTAL	783.324,52	996.318,00	843.077,63	1.088.418,16	864.567,59	1.559.911.095,54	873.310,15	1.858.738.823,71	913.814,99	1.701.024.711,48

Fonte: Autora, adaptado, DIVTEC/CEASA, 2015.

O grupo das Hortaliças vem se destacando nos últimos cinco anos com um crescimento significativo em quantidade (tonelada); em 2010, comercializou 392.366,14t para 486.030,34t em 2014. Já o grupo das Frutas teve uma oscilação entre os anos de 2011, 2012 e 2014; a quantidade de comercialização que estava crescendo em 2011 comercializou 375.955,00t e teve um aumento significativo em 2012, passando a comercializar 416.805,48t. Já no ano de 2013 houve um declínio no processo, chegando, em 2014, a comercializar 397.850,98t, ficando ainda abaixo da quantidade comercializada em 2012 (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

O grupo das Aves e Ovos passou pela mesma situação que o das frutas, mas em seu caso o aumento da comercialização, em 2011, que chegou a 30.847,69t, vem apresentando uma queda significativa, já que, em 2012, foram comercializadas 19.099,43t; em 2013, 18.303,82t e, em 2014, 17.224,65t. Os produtos diversos e os cereais flutuaram pouco neste período de cinco anos, sendo comercializados, em 2014, 9.667,86t de produtos diversos e 3.041,16t de cereais. Mesmo com a queda da comercialização de alguns grupos, esse fator não interferiu no total da comercialização, já que, em 2010, se comercializou na CEASA-GO 783.324,52t; em 2011, 843.077,63; em 2012, 864.567,59t; em 2013, 873.310,15t e, em 2014, 913.814,99t (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Para atender à grande demanda do mercado, o setor empresarial optou pela importação de produtos para manter o equilíbrio da oferta. Dessa forma, a participação das regiões do Brasil na CEASA-GO, de 2010 a 2014, pode ser observada na Tabela 10.

No ano de 2014, das 27 unidades federativas (incluindo-se o DF) 78% tiveram participação na oferta de produtos na Ceasa-GO. Os cinco principais estados com o maior índice na participação de 2010 a 2014 é o estado de Goiás que lidera em primeiro lugar. Em 2010, ofertou 435.915,56t e nos anos subsequentes perdeu pouco da sua participação; em 2014, ofertou 426.316,70t, equivalendo a 46,65% da oferta geral no mesmo ano. Na sequência, o Estado de São Paulo, em 2014, encontra-se em segundo lugar na participação da oferta com 128.130,44t, 14,02% na participação; diferente dos anos anteriores e, em 2010, aparece em terceiro lugar; em 2011, volta a ocupar o segundo lugar e, em 2012 e 2013, fica na terceira posição (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Tabela 11: Participação das Regiões do Brasil na CEASA-GO nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.

REGIÃO	ANO 2010		ANO 2011		ANO 2012		ANO 2013		ANO 2014	
	QUANTIDADE EM TONELADA	ÍNDICE PART. NA OFERTA DO ESTADO NA REGIÃO (%)	QUANTIDADE EM TONELADA	ÍNDICE PART. NA OFERTA DO ESTADO NA REGIÃO (%)	QUANTIDADE EM TONELADA	ÍNDICE PART. NA OFERTA DO ESTADO NA REGIÃO (%)	QUANTIDADE EM TONELADA	ÍNDICE PART. NA OFERTA DO ESTADO NA REGIÃO (%)	QUANTIDADE EM TONELADA	ÍNDICE PART. NA OFERTA DO ESTADO NA REGIÃO (%)
CENTRO-OESTE	445.730,00	56,90	426.511,37	50,59	417.637,62	48,31	394.314,12	45,15	427.379,15	46,77
GOIÁS	435.915,56	97,80	416.156,68	97,57	410.590,65	98,31	392.569,73	99,56	426.316,70	99,75
DISTRITO FEDERAL	7.354,92	1,65	6.239,24	1,46	3.000,62	1,44	1.543,03	0,39	687,75	0,16
MATO GROSSO	2.129,46	0,48	3.122,50	0,73	3.943,85	0,94	117,00	0,03	374,70	0,09
SUDESTE	181.077,54	23,12	225.483,66	26,75	233.690,88	27,03	254.277,41	29,12	260.856,61	28,55
MINAS GERAIS	97.732,17	53,97	105.436,06	46,76	112.385,13	48,09	123.103,17	48,41	116.737,85	44,75
SÃO PAULO	77.057,32	42,55	113.320,64	50,26	105.409,32	45,11	120.344,80	47,33	128.130,44	49,12
ESPIRITO SANTO	4.006,45	2,21	6.415,17	2,85	15.669,00	6,71	9.359,08	3,68	15.961,60	6,12
RIO DE JANEIRO	-	-	-	-	-	-	-	-	26,72	0,01
SUL	63.271,45	8,08	90.463,11	10,72	97.756,55	11,31	113.160,97	12,96	83.021,15	9,09
SANTA CATARINA	26.389,72	41,71	42.981,73	47,51	47.754,88	48,85	56.346,98	49,79	42.547,03	51,25
RIO GRANDE DO SUL	21.047,11	33,26	29.753,52	32,89	25.529,86	26,12	31.836,28	28,13	22.428,70	27,02
PARANÁ	15.834,62	25,03	17.727,86	19,60	24.471,81	25,03	24.977,71	22,08	18.045,42	21,74
NORDESTE	76.019,89	9,70	75.421,67	8,95	84.916,84	9,82	84.089,41	9,62	107.856,92	11,80
BAHIA	62.292,03	81,94	62.856,96	83,34	68.311,40	80,45	74.378,56	88,45	100.834,20	93,49
PERNAMBUCO	4.856,59	6,39	4.100,12	5,44	5.685,86	6,70	3.674,43	4,37	3.360,36	3,12
RIO GRANDE DO NORTE	-	-	4.613,64	6,12	2.885,18	3,40	3.642,71	4,33	2.233,62	2,07
CEARÁ	1.963,09	2,58	-	-	-	-	-	-	836	0,78
ALAGOAS	-	-	-	-	-	-	-	-	422,72	0,39
MARANHÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	125,72	0,12
SERGIPE	-	-	-	-	-	-	-	-	44,30	0,04
NORTE	17.225,28	2,20	25.197,83	2,99	30.565,70	3,53	27.468,24	3,15	34.701,16	98,06
TOCANTINS	14.656,72	85,09	22.032,43	87,44	26.524,71	86,78	23.340,09	84,97	34.027,26	98,06
PARÁ	2.556,03	14,84	2.348,40	9,32	4.008,00	13,11	4.098,15	14,94	672,15	1,94
RONDONIA	-	-	-	-	-	-	30,00	0,11	-	-
ACRE	-	-	-	-	-	-	-	-	1,75	0,01
TOTAL	783.324,52	100	843.077,63	100	864.567,59	100	873.310,15	100	913.814,99	100

Fonte: Autora, adaptado, DIVTEC/CEASA, 2015.

O estado de Minas Gerais classifica-se em terceiro lugar, no ano de 2014, com 116.737,85t, 12,76% da oferta. Essa posição só foi ocupada em 2011 e 2014, já que nos anos de 2010, 2012 e 2013 ocupou o segundo lugar em oferta. Em quarto lugar, aparece o estado da Bahia, ocupando esta posição desde 2010 até 2014, que ofertou neste ano 100.832,20t, sendo 11,03% de participação na oferta geral. Em quinto lugar, aparece Santa Catarina, ofertando, em 2014, 42.547,03t, 4,66% da oferta, ocupando desde 2010 o quinto lugar na participação da oferta geral (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Nas divisões regionais do Brasil, todas tiveram participação efetiva na oferta de produtos na CEASA-GO. Pela ordem de maior quantidade estão Região Centro-Oeste, que ofertou 427.379,13t, perfazendo um percentual de 46,77% do total. Em segundo lugar, Região Sudeste, ofertando 260.856,59t, equivalendo a 28,55% da oferta. Em terceiro lugar aparece a Região Nordeste, que ofertou 107.856,9t, sendo 11,80% do geral. A Região Sul, com a oferta de 83.021,13t e 9,09% de participação, encontra-se em quarto lugar. E em quinto e último lugar a Região Norte, que ofertou apenas 34.701,06t, sendo 3,80% de participação na oferta (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Em 2014, o volume dos produtos importados somou 17.045.025t, 1,87% da oferta geral no mercado. Foram quatro procedências do alho importado: Alho argentino, 289,42t, 4,56% da oferta do produto; Alho Chinês, 4.221,36t, 66,54%; Alho espanhol 42,40t, 0,67%; Alho mexicano 30,20t, 0,48%. A Cebola Argentina, 4.611,90t, 10,20% da oferta do produto. As frutas importadas, inseridas no grupo dos produtos chamados “Frutas Finas” ou “Frutas Nobres”, foram ofertadas 7.849,97t e movimentou 48,4 milhões de reais. Entre os principais países de origem estão Argentina, Chile, Itália, Espanha, EUA, Portugal, Nova Zelândia e China (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Em relação aos principais produtos mais comercializados, a batatinha em primeiro e o tomate em segundo lugar figuram esta posição desde 2008; em 2014, a batatinha totalizou 88.648,25t, girando um montante de 117,4 milhões de reais, sendo o preço médio de R\$1.325,41 a tonelada e a oferta do Estado de Goiás de 28,85%, de outros estados 71,15% e na oferta geral dos produtos 9,70% (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

A Tabela 12 apresenta os principais produtos ofertados na CEASA-GO em 2014 e os principais municípios do estado na oferta.

Tabela 12: Principais Produtos Ofertados na CEASA-GO no Ano de 2014 e os Principais Municípios do Estado na Oferta

ORDEM	PRODUTO	QUANTIDADE OFERTADA (T)	OFERTA DO ESTADO (%)	PARTICIPAÇÃO DE OUTROS ESTADOS (%)	PARTICIPAÇÃO NA OFERTA GERAL (%)	PREÇO MÉDIO/ TONELADA	VALOR (R\$)	PRINCIPAIS MUNICÍPIOS DO ESTADO NA OFERTA
1º	BATATINHA	92.915,20	22,34	77,66	10,64	1.686,61	156.711.279,91	CRISTALINA - SANTA CRUZ DE GOIÁS - PIRACANJUBA - NIQUELÂNDIA
2º	TOMATE	89.480,27	63,05	36,95	10,25	2.350,45	210.319.488,99	ANÁPOLIS - GOIANÁPOLIS - CÔRUMBA DE GOIÁS - LEOPOLDO DE BULHÕES - PIRENÓPOLIS - OURO VERDE DE GOIÁS
3º	LARANJA	76.563,93	33,83	66,17	8,77	764,57	58.538.378,29	ITABERAÍ - INHUMAS - GOIÂNIA - HIDROLÂNDIA - TRINDADE - CRISTALINA - SÃO FRANCISCO DE GOIÁS
4º	MAÇA	61.233,16	0,00	100,00	7,01	2.936,40	179.805.218,38	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
5º	REPOLHO	42.575,39	48,89	51,11	4,88	996,14	42.412.318,20	CRISTALINA - OURO VERDE DE GOIÁS - ANÁPOLIS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES
6º	BANANA	40.015,80	53,77	46,23	4,58	1.946,12	77.875.666,65	ITAGUARU - ITAGUARI - SÃO LUIS DE MONTES BELOS - ADELÂNDIA - ANÁPOLIS - OURO VERDE DE GOIÁS - SÃO FRANCISCO DE GOIÁS
7º	CEBOLA	38.751,46	2,35	97,65	4,44	1.805,64	69.971.194,50	LEOPOLDO DE BULHÕES - CRISTALINA - ANÁPOLIS - SANTA CRUZ DE GOIÁS - CAMPO LIMPO DE GOIÁS
8º	ABACAXI	38.718,80	32,41	67,59	4,43	5.562,24	215.363.173,26	JARAGUÁ - SÃO LUIZ DO NORTE - SÃO LUIS DE MONTES BELOS - INDIARA - MORRINHOS - PIRACANJUBA - ITAGUARI
9º	MELANCIA	35.716,05	20,54	79,46	4,09	872,46	31.160.810,97	URUANA - RIALMA - NOVA GLÓRIA - FORMOSO - MORRINHOS - JARAGUÁ - IPAMERI
10º	MAMÃO	35.231,07	6,06	93,94	4,03	1.919,13	67.613.125,72	INDIARA - JARAGUÁ - ITAPURANGA - ITABERAÍ - CALDAS NOVAS - BOM JARDIM DE GOIÁS.
11º	ABÓBORA JAP.	23.107,90	58,94	41,06	2,65	1.159,81	26.800.741,44	SÃO MIGUEL DO ARAGUAIA - PORANGATU - CERES - IPIRANGA DE GOIÁS - ITAPACI - ITAPURANGA - JARAGUÁ - CRISTALINA - JATAÍ
12º	CENOURA	18.504,38	92,14	7,86	2,12	1.506,77	27.881.833,08	ANÁPOLIS - CRISTALINA - OURO VERDE DE GOIÁS - BONFINÓPOLIS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - NERÓPOLIS - LUZIÂNIA
13º	MILHO VERDE	17.010,79	94,30	5,70	1,95	846,46	14.398.926,64	ANÁPOLIS - NERÓPOLIS - INHUMAS - NOVA VENEZA - ABADIA DE GOIÁS - BONFINÓPOLIS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES
14º	MANDIOCA	16.934,85	98,93	1,07	1,94	635,64	10.764.528,42	INHUMAS - TEREZÓPOLIS DE GOIÁS - LEOPOLDO DE BULHÕES - TAQUARAL DE GOIÁS - ANÁPOLIS - CAMPO LIMPO DE GOIÁS
15º	LIMÃO	14.787,96	56,82	43,18	1,69	1.338,52	19.790.059,07	PIRACANJUBA - HIDROLÂNDIA - INHUMAS - ABADIA DE GOIÁS - NERÓPOLIS - TRINDADE - GOIANÁPOLIS
16º	CHUCHU	14.502,94	98,58	1,42	1,66	1.217,96	17.668.000,87	ABADIA DE GOIÁS - TEREZÓPOLIS DE GOIÁS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - OURO VERDE DE GOIÁS - NERÓPOLIS
17º	PEPINO	13.401,39	99,13	0,87	1,53	1.776,99	23.814.138,49	ANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - GOIANÁPOLIS - NERÓPOLIS - ABADIA DE GOIÁS - DAMOLÂNDIA - TEREZÓPOLIS DE GOIÁS
18º	MELÃO	13.308,55	0,17	99,83	1,52	2.294,20	30.532.495,88	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
19º	OVO BRANCO	12.757,10	73,04	26,96	1,46	3.259,64	41.583.635,45	BELA VISTA DE GOIÁS - LEOPOLDO DE BULHÕES - HIDROLÂNDIA - INHUMAS
20º	BATATA DOCE	11.691,70	84,55	15,45	1,34	1.165,65	13.628.430,20	CAMPO LIMPO DE GOIÁS - TEREZÓPOLIS - GOIANÁPOLIS - SILVÂNIA - CRISTALINA - OURO VERDE DE GOIÁS

Continuação...

Tabela 12: Principais Produtos Ofertados na CEASA-GO no Ano de 2014 e os Principais Municípios do Estado na Oferta

ORDEM	PRODUTO	QUANTIDADE OFERTADA (T)	OFERTA DO ESTADO (%)	PARTICIPAÇÃO DE OUTROS ESTADOS (%)	PARTICIPAÇÃO NA OFERTA GERAL (%)	PREÇO MÉDIO/ TONELADA	VALOR (R\$)	PRINCIPAIS MUNICÍPIOS DO ESTADO NA OFERTA
21º	ABOBRINHA VERDE	11.545,60	83,21	16,79	1,32	2.063,26	23.821.584,36	LEOPOLDO DE BULHÕES - PIRACANJUBA - NERÓPOLIS - ABADIA DE GOIÁS - GOIANÁPOLIS - GOIÂNIA - TEREZÓPOLIS DE GOIÁS
22º	BETERRABA	10.682,07	79,07	20,93	1,22	1.681,22	17.958.906,20	CRISTALINA - OURO VERDE DE GOIÁS - ANÁPOLIS - CAMPO LIMPO DE GOIÁS - LEOPOLDO DE BULHÕES - PETROLINA DE GOIÁS
23º	CARÁ	10.497,32	80,13	19,87	1,20	1.955,45	20.526.989,36	CRISTALINA - OURO VERDE DE GOIÁS - CAMPO LIMPO DE GOIÁS - ANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - GOIANÁPOLIS
24º	TANGERINA	9.701,82	40,21	59,79	1,11	1.170,88	11.359.676,52	OURO VERDE DE GOIÁS - ABADIA DE GOIÁS - NEROPOLIS - TEREZÓPOLIS DE GOIÁS - HIDROLANDIA - LEOPOLDO DE BULHÕES - GUAPÓ - GOIANÁPOLIS
25º	ABACATE	9.662,24	15,77	84,23	1,11	1.818,00	17.567.241,27	DAMOLÂNDIA - ANÁPOLIS - ITABERAI - NOVA VENEZA - OURO VERDE DE GOIÁS - SANTA BÁRBARA DE GOIÁS - TURVÂNIA - ABADIA DE GOIÁS - GOIÂNIA
26º	PÊRA	8.971,10	0,00	100,00	1,03	4.324,27	38.793.503,99	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
27º	UVA	7.588,33	1,26	98,74	0,87	6.270,63	47.583.639,51	SÃO JOÃO DA PARAÚNA
28º	JILÓ	7.583,66	99,76	0,24	0,87	1.787,26	13.554.004,80	ANÁPOLIS - OURO VERDE DE GOIÁS - ABADIA DE GOIÁS - BONFINÓPOLIS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - DAMOLÂNDIA
29º	MANGA	7.491,26	5,59	94,41	0,86	2.202,48	16.499.327,35	BELA VISTA DE GOIÁS - PALMEIRAS DE GOIÁS - PIRACANJUBA - MONTES CLAROS DE GOIÁS
30º	QUIABO	7.089,65	99,82	0,18	0,81	2.896,71	20.536.668,10	ANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - GOIANÁPOLIS - ABADIA DE GOIÁS - BELA VISTA DE GOIÁS - PALMEIRAS DE GOIÁS
31º	ALHO	6.828,48	48,23	51,77	0,78	8.739,38	59.676.687,86	NERÓPOLIS - NOVA VENEZA - INHUMAS - CRISTALINA - GOIANÁPOLIS
32º	MARACUJÁ	5.857,87	85,90	14,10	0,67	2.489,34	14.582.269,24	ITAPURANGA - TURVÂNIA - ADELÂNDIA - BELA VISTA DE GOIÁS - CARMO DO RIO VERDE - BELA VISTA DE GOIÁS ITABERAI
33º	PEQUI	4.973,30	25,02	74,98	0,57	1.191,96	5.928.010,29	SÃO MIGUEL DO ARAGUAIA - NOVA CRIXÁS - CAMPOS VERDES - SANTA TEREZA DE GOIÁS - SANTA TEREZINHA DE GOIÁS
34º	PIMENTÃO	4.461,01	95,88	4,12	0,51	2.516,59	11.226.512,48	ANÁPOLIS - OURO VERDE DE GOIÁS - ABADIA DE GOIÁS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - SANTO ANTÔNIO DE GOIÁS
35º	GUARIROBA	4.187,20	100	0,00	0,48	2.114,71	8.854.696,47	SÃO LUÍS DE MONTES BELOS - AURILÂNDIA - ITAPURANGA - PONTALINA - BELA VISTA DE GOIÁS
36º	AMEIXA	3.986,72	0,00	100,00	0,46	6.356,99	25.343.558,05	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
37º	INHAME	3.061,63	79,86	20,14	0,35	2.203,41	6.746.022,07	ANÁPOLIS - OURO VERDE DE GOIÁS - CAMPO LIMPO DE GOIÁS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - OURO VERDE DE GOIÁS
38º	BERINGELA	2.808,99	99,51	0,49	0,32	1.780,60	5.001.680,41	SENADOR CANEDO - GOIÂNIA - NERÓPOLIS - ABADIA DE GOIÁS - GUAPÓ - LEOPOLDO DE BULHÕES
39º	VAGEM	2.595,46	99,26	0,74	0,30	4.340,44	11.265.455,93	ABADIA DE GOIÁS - ANÁPOLIS - TEREZÓPOLIS DE GOIÁS - GOIANÁPOLIS - LEOPOLDO DE BULHÕES - OURO VERDE DE GOIÁS - NERÓPOLIS
TOTAL		836.782,40	-	-	95,82	2.408,85	1.481.957.181,22	

Fonte: Autora, adaptado, DIVTEC/CEASA, 2015.

O segundo produto mais comercializado em 2014, o tomate com 80.955,81t, movimentou 189,3 milhões de reais, a oferta do Estado foi de 75,32% e a importação de outras regiões foi de 24,68%. O preço médio da tonelada girou em torno de R\$2.339,18, na oferta geral, representou 9,70%. Em terceiro lugar registrou-se a oferta do mamão com 76.887,18 toneladas, movimentou 132,4 milhões de reais, Goiás participou com 8,41%, outras regiões 91,54%, destacando-se o estado da Bahia com mais de 80% de participação, o preço médio foi de R\$1.723,19 a tonelada (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

A laranja encontra-se em quarto lugar com oferta de 71.112,17t, movimentou 67 milhões de reais, do estado sua oferta foi de 62,11% e 37,89% de outras regiões, da oferta geral, a participação foi de 7,78%. O preço médio da tonelada foi de R\$944,46. O quinto produto mais ofertado foi a abóbora kabotiá, com 52.920,26t, movimentou um milhão de reais, a oferta do estado foi de 74,69% e de outros estados 25,31%. Na oferta geral, o produto representou 5,79% e o preço médio da tonelada foi R\$1.005,37. Em sexto lugar está a banana, totalizando 45.494,84t, girando um montante de 101,3 milhões de reais, o preço médio de R\$ 2.228,11 a tonelada. A oferta do estado foi 54,04%, de outros estados 45,96%, na oferta geral dos produtos 4,98%. Esses foram os seis produtos mais comercializados no ano de 2015 (DIVITEC/CEASA-GO, 2015).

Na Central de Abastecimento de Goiás, mesmo com um número positivo em sua comercialização e estando em 4º lugar no *ranking* nacional de Centrais de Abastecimento, os problemas enfrentados não partem somente da fluidez do mercado, faz-se necessário adequar-se a um mundo repleto de mudanças, o que requer soluções imediatas, principalmente em seu espaço físico, que não comporta o fluxo diário de motos, carros, caminhões e pessoas.

3.5 União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP: seu papel na CEASA-GO

Fundada em 2000, a UNIAP, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, foi qualificada em maio de 2005 como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), de acordo com a Secretaria Nacional de Justiça, exarado em processo do Ministério da Justiça, com publicação registrada no Diário Oficial da União (DOU) e reconhecida perante o Estado de Goiás (UNIAP, 2013).

Seu quadro associativo é composto por 176 pessoas físicas ligadas ao setor hortigranjeiro, todas elas com experiência decorrente da produção e comercialização de frutas, verduras, legumes e produtos afins, frequentadores da CEASA-GO que respondem pela comercialização de 80% dos hortigranjeiros necessários ao abastecimento de todo o estado de Goiás. O quadro de associados da UNIAP presentes na cadeia de hortigranjeiros representa, comercialmente, um contingente superior a 1.600 produtores rurais (UNIAP, 2013).

No período correspondente a 21 de junho de 2000 a março de 2009, a UNIAP firmou convênio com a direção da CEASA-GO, objetivando a execução de serviços de natureza condominial, limpeza, conservação e coleta do lixo produzido nos recintos das Centrais de Abastecimento.

O objeto contratado compreendia o recolhimento do lixo dos boxes dos associados, o resíduo gerado pela pré-comercialização dos produtos hortícolas, a varrição dos recintos de comercialização direta e a destinação final desses resíduos. Para enquadramento às leis municipais, a UNIAP firmou contrato para a utilização do aterro sanitário municipal visando à adequada destinação dos resíduos gerados (UNIAP, 2013).

Pelo que rege o Estatuto Social da CEASA-GO, compete à UNIAP, junto à ASPHEGO, ASCEAGO e os acionistas minoritários, a indicação de um membro para a composição parcial do Conselho de Administração, órgão colegiado de orientação e controle da administração da CEASA-GO; competindo, ainda, à UNIAP a indicação de um dos três membros, eleitos anualmente por Assembleia Geral Ordinária, para a constituição do Conselho Fiscal da CEASA-GO, conforme já visto anteriormente (CEASA-GO, 2013).

A UNIAP desempenha papel importante dentro do seu setor, como pode ser constatado no Quadro 7 sobre projetos, conquistas e ações da UNIAP e seus parceiros.

Quadro 7: Projetos, Conquistas e Ações da União dos Atacadistas e Produtores de Hortifrutigranjeiros do Estado de Goiás – UNIAP – e suas parcerias

PROJETOS, CONQUISTAS E AÇÕES DA UNIAP	PARCERIAS
Redução da alíquota de ICMS para frutas finas (maça, pera, nectarina e outras)	Segmento de frutas
Execução dos serviços de vigilância Patrimonial desarmada	Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás
Serviço voluntariado da Polícia Militar nas dependências da CEASA-GO	Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás
Capacitar e orientar o produtor sobre a importância da qualidade, classificação, embalagem e etiquetagem das mercadorias	Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás
Combater o atravessador e evitar o roubo	Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás
Facilitar o acesso do comprador com segurança e comodidade	Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás
Providenciar a valorização da CEASA-GO perante todos os segmentos	Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás
Ampliar 160.000 caixas de produtores para 176.000	Centrais de Abastecimento do Estado de Goiás
Utilização dos resíduos sólidos gerados na CEASA-GO (Projeto não executado)	Ministério da Justiça
Implementação de processos capacitivos e de melhorias de condições de trabalho e comercialização dos pequenos produtores.	Fundação Banco do Brasil
Cursos: Legislação e Gestão da Qualidade e da Rastreabilidade de Hortifrutigranjeiros; Boas práticas Agrícolas com Hortícolas e Manipulação de alimentos (310 participantes)	Produtores rurais dos municípios de Silvânia, Goianápolis, Anápolis, Ouro Verde e outros
Difusão de sistemas de produção de hortaliças sem uso de agrotóxicos	Sistema de Apoio às Micro e Pequena Empresas – SEBRAE
Disponibilização de uma Ambulância do SAMU na portaria da CEASA-GO	Serviço de Atendimento de Urgência – SAMU
Ambulância para atender a famílias e funcionários ligados à UNIAP, bem como a população carente	Organização das Voluntárias de Goiás
Campanha Atacado Solidário	CEASA-GO, SINAT e FECOMERCIO
Dia D – Congratamento dos trabalhadores braçais da CEASA-GO	ASCACEGO
Campeonato Interno de Futebol	Diretoria da CEASA-GO
Cartão de convênios e descontos	135 empresas comerciais
Doação sistemática de Alimentos não comerciais	Banco de Alimentos da CEASA-GO
Inclusão Social pela Inclusão Digital	Comunidade CDI e CEASA-GO

Fonte: Autora, adaptado das informações cedidas pela diretoria executiva da UNIAP, 2013.

Dessa forma, é possível observar que a UNIAP desenvolve um importante papel na CEASA-GO e seus frequentadores.

3.6 Programas de Responsabilidade Social da CEASA-GO

3.6.1 Banco de alimentos

O Programa Banco de Alimentos é uma iniciativa de abastecimento e segurança alimentar nacional, cujo objetivo é combater a fome e a insegurança alimentar por intermédio da arrecadação de doações de gêneros alimentícios que seriam desperdiçados ao longo da cadeia produtiva. É gerido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), é desenvolvido por municípios, estados, Distrito Federal e organizações da sociedade civil de interesse social, sem fins lucrativos (PEREIRA, 2011, p. 229).

O Banco de Alimentos existe para evitar o desperdício e contribuir com o apoio às famílias em situação de risco alimentar. É um espaço físico que recebe alimentos próprios para o consumo, mas que não possuem condições de serem comercializados, considerados perdas em feiras, hortas, supermercados e centrais de abastecimento. Seu principal objetivo é o combate ao desperdício de alimentos.

No Banco de Alimentos, os produtos perecíveis recebidos como doações são selecionados, processados ou não, embalados e distribuídos, gratuitamente, a entidades da assistência social e à comunidade carente (BRASIL, 2015). A Figura 20 apresenta o equipamento de coleta para o Banco de Alimentos da Central de Abastecimento de Goiás.

Figura 20: Equipamento de Coleta de Alimentos para o Banco de Alimentos da CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

A CEASA-GO possui um Banco de Alimentos que está sendo ampliado desde 2014, como pode ser observado na Figura 21, com o intuito de atender a mais famílias cadastradas no Programa.

Figura 21: Construção do Novo Espaço do Banco de Alimentos da CEASA-GO; a) Área destinada à construção do Banco de Alimentos e b) Execução da alvenaria e da edificação da estrutura metálica



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

A funcionalidade do Banco de Alimentos da CEASA-GO pode ser observada na Tabela 13, que apresenta a quantidade de mercadoria recebida, doada e descartada e a quantidade de famílias e entidades atendidas de 2010 a 2014.

Tabela 13: Dados do Banco de Alimentos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO – anos de 2010 a 2014

BANCO DE ALIMENTOS DA CEASA-GO					
DESCRIÇÃO	2010	2011	2012	2013	2014
Mercadoria Recebida	852.235 Kg	830.013 Kg	721.333 Kg	609.196 Kg	639.546 Kg
Mercadorias Doadas	772.164 Kg	689.982 Kg	597.939 Kg	513.217 Kg	574.075 Kg
Mercadorias Descartadas	80.071 Kg	140.031 Kg	123.394 Kg	95.979 Kg	65.471 Kg
Famílias atendidas	10.987	10.009	7.106	6.629	6.663
Entidades atendidas	1.431	1.861	1.724	1.553	1.863

Fonte: Autora, adaptado do Relatório do Banco de Caixas da CEASA-GO, 2015.

De acordo com as informações concedidas pelo Banco de Alimentos da CEASA-GO, o atendimento do Banco a famílias carentes nos anos de 2010 e 2011 foi significativo, tendo uma queda importante nos anos de 2012, 2013 e 2014. Já as

entidades atendidas tiveram um aumento de 2010 para 2011, uma pequena queda em 2012 e 2013 e um aumento expressivo em 2014.

A construção do novo Banco de Alimentos tem a finalidade de dobrar a capacidade de famílias e entidades atendidas, a obra tem previsão de término para o ano de 2015. Essa construção é o maior fator da queda das famílias e entidades atendidas, pois seu espaço antigo não comporta todo o processo de arrecadação e distribuição.

3.6.2 CDI Comunidade CEASA / UNIAP

O Comitê para Democratização da Informática – CDI – foi criado em 1995 e tornou-se um pioneiro de Inclusão Digital na América Latina e nos principais empreendimentos sociais no mundo, com abordagem socioeducativa diferenciada e um modelo único de gestão, visando à sustentabilidade do projeto (CDI COMUNIDADE CEASA, 2010).

O CDI é uma organização não governamental que faz uso da tecnologia com o objetivo de combater a pobreza e a desigualdade e estimular o empreendedorismo. Possui uma rede com 816 espaços de atuação, chamados CDIs Comunidade, espalhados pelo Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru e Uruguai, além dos escritórios de representação nos Estados Unidos, na Inglaterra e na Jordânia.

Essa rede é coordenada e monitorada por 24 escritórios regionais e internacionais do CDI e estende-se aos lugares mais remotos da América Latina e do Brasil, como a Amazônia, beneficiando pessoas de diferentes culturas, raças e etnias. Sua missão é transformar vidas e fortalecer comunidades de baixa renda pela capacitação nas tecnologias da informação e comunicação e um aprendizado complementar voltado à prática da cidadania e do empreendedorismo (CDI COMUNIDADE CEASA, 2010).

O Projeto na CEASA-GO de Inclusão Social, mediante a Inclusão Digital CEASA/UNIAP, teve início em 2011, com o objetivo de proporcionar à comunidade carente atendida pelo Banco de Alimentos e à população dos setores próximos à CEASA-GO a oportunidade de ter acesso à tecnologia com cursos gratuitos de informática (CEASA-GO, 2014).

A CDI Comunidade Digital atende ao público Infanto-Juvenil, Adolescentes e Jovens, Adultos e Idosos, conforme Figura 22, oferecendo Curso Básico de Informática e Cursos Intermediários desde o Excel à montagem e manutenção de Microcomputadores. Oferece também oficinas como “Vovôs *Online*”, com internet para a terceira idade (CEASA-GO, 2014).

Figura 22: Espaço da CDI Comunidade Digital CEASA/UNIAP com Alunos Integrantes do Programa



Fonte: CDI COMUNIDADE CEASA, 2010.

Mesmo sendo um Projeto que é executado nas dependências da CEASA-GO, ele é pouco divulgado dentro do Mercado, sendo mais apreciado pelas famílias atendidas pelo Banco de Alimentos.

Desde o início, em 2011, até o ano de 2014, o Projeto formou 359 alunos dos 490 que iniciaram o curso, conforme mostra o Quadro 8 (CEASA-GO, 2014).

Quadro 8: Total de Educandos Formados pela CDI Comunidade Digital CEASA/UNIAP

ANO	Nº TURMAS	INICIARAM	DESISTIRAM	CONCLUÍRAM
2011	14	110	51	59
2012	16	166	67	99
2013	19	168	8	160
2014	5	46	5	41
TOTAL GERAL	54	490	131	359

Fonte: CEASA-GO, 2014. *In*: Relatório Técnico CDI Comunidade CEASA/UNIAP, 2014, p. 11.

Observa-se que o número de evasão foi maior nos primeiros anos do Projeto e os motivos levantados pelo Relatório Técnico de 2014 apontam que alguns conseguiram emprego, problemas de saúde, incompatibilidade de horário, mudança de bairro, entre outros (CEASA-GO, 2014; RELATÓRIO TÉCNICO, 2014, p. 11).

Assim, pode-se considerar que o Projeto foi ganhando credibilidade e força na comunidade atendida.

3.7 Considerações Parciais

Este capítulo fez um reporte histórico da construção e da evolução da Central de Abastecimento do Estado de Goiás S/A; o planejamento de seu espaço físico foi para atender aos produtores que comercializavam seus produtos na Vila Operária sem controle e qualidade, necessitando de um espaço propício à comercialização.

A CEASA-GO, com o seu surgimento, ao longo dos anos vem evoluindo, gradativamente, de acordo com o interesse de seus gestores públicos operada por seus agentes privados.

A maior conquista nesse processo evolutivo, desde a sua fundação, ocorreu em 2010 com a consolidação do Regulamento de Mercado, que definiu regras e normatização do mercado interno da CEASA-GO, proporcionando aos agentes privados certa segurança com a assinatura do contrato de concessão de uso por 15 anos prorrogáveis pelo mesmo tempo.

Todo o processo teve a iniciativa das Associações de classe pertencentes à CEASA-GO, como a UNIAP, a ASPHEGO e a ASCEAGO, que vêm dialogando junto ao Governo do Estado por melhorias efetivas para todo setor de abastecimento. A CEASA-GO, graças à sua comercialização, encontra-se classificada em quarto lugar em relação às demais Ceasas do Brasil.

Contando ainda com seus programas de responsabilidade social, como o Banco de Alimentos e a CDI Comunidade CEASA/UNIAP digital, a CEASA-GO, mesmo com todos os problemas, apresenta aspectos positivos no decorrer de sua evolução histórica.

CAPITULO 4 – A CENTRAL DE ABASTACIMENTO DE GOIÁS – CEASA-GO: PERSPECTIVAS DE MELHORIAS

4.1 Considerações Iniciais

Em um mundo em constante transformação, carregado de incertezas, aumenta a necessidade de opções de solução aos diversos problemas que vem confrontando a realidade das empresas públicas e privadas.

A era da informação e do conhecimento impõe ao mundo contemporâneo desenvolver-se de forma econômica e sustentável em um ambiente de constante mudança de paradigmas e valores que estão causando profundo impacto na sociedade em todos os seus setores econômicos, sociais, ambientais, culturais e tecnológicos, o que força os governos, as administrações públicas e privadas a repensarem a questão da governança e do modelo de gestão pública com relação à sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Inserida nesse contexto, a Central de Abastecimento de Goiás deve preocupar-se em incorporar as novas tecnologias e inovações para uma gestão corporativa na prática que vá atender às demandas do setor de abastecimento.

4.2 O Perfil dos Agentes Privados da CEASA-GO

O perfil refere-se a informações objetivas razoavelmente fáceis de serem identificadas e testadas, como sexo, grau de instrução, idade, experiência, entre outras; o que se pode nomear como Perfil Socioeconômico.

A sociedade do conhecimento está cada vez mais dependente da geração de novas tecnologias e sustentada cientificamente, além de se encontrar em processo de mudança constante.

Esse fato determina que a sociedade empresarial contemporânea discuta o perfil de competências no processo organizacional, pois se pode encontrar um corpo gerencial que satisfaça ao dinamismo das empresas contemporâneas que estão a todo vapor em busca de uma gestão por resultados, exigindo cada vez mais pessoas capacitadas com conhecimento, habilidade e atitude.

O perfil dos agentes privados da Central de Abastecimento de Goiás foi analisado nas duas vertentes: o Perfil Socioeconômico e o Perfil por Competências,

além dos fatores motivacionais e desmotivadores que os levam a ter suas empresas instaladas na CEASA-GO.

O Perfil Socioeconômico, ilustrado no Quadro 3, apresenta os agentes privados divididos em três categorias, a saber: concessionários, permissionários e autorizados (produtores), podendo seus resultados serem visualizados por classe ou pelo total. O todo demonstra que a maioria dos agentes privados é do sexo masculino, com 84,5% para 15,5% do sexo feminino. Esse dado reforça que a inserção da mulher no mercado de hortigranjeiro ainda é lento.

No período de sua criação, a CEASA-GO compreendia um espaço totalmente masculino, desde empresários do setor a compradores, fornecedores, funcionários e frequentadores da Central, o que foi mudando ao longo do tempo e a mulher alcançando seu espaço lentamente.

No que refere à faixa etária, 40,2% reporta a idade de 37 a 47 anos, seguido de 29,9% a idade de 48 a 58 anos e 15,5% de 26 a 36 anos, o que confere com o tempo em que possuem negócios na CEASA-GO; sendo 31,73% na Central entre 18 e 29 anos; 31,7% entre 10 e 16 anos; 20,8% mais de 30 anos e 15,16% menos de 9 anos.

A CEASA-GO configura um perfil de agentes privados basicamente do Centro-Oeste, já que 84,5% são nascidos na região, sendo apenas 7,2% do Nordeste; 5,2% do Sudeste e 3,1% do Norte.

Pode ser observado no Quadro 9 que nenhuma categoria possui imigrantes do Sul do país e os autorizados (produtores) são 100% nascidos e criados no Centro-Oeste, fato esse que comprova a exigência para comercializar os produtos na Pedra 1.

Na amostra pesquisada, o segmento que mais apareceu foi o de verduras, com 50,5%; em segundo lugar, o de bananas, com 11,3%. Entre os diversos segmentos e os produtos comercializados na CEASA-GO, encontram-se: Restaurante e lanchonete; Panificadora, Frutas finas; Alho, Batata, Cebola e Kibotíá; Bananas; Ovos; Mamão, Abacate, Manga e Maracujá; Hortaliças em geral; Caldo de cana e salgados; Melancia e Abacaxi; Laranja, Limão e Tangerina; Goiaba; Frutas de clima temperado; Secos e molhados; Mel Silvestre; Melão e Polpas; Comércio Atacadista de Cereais; Água Mineral; Farinha, Trigo, Polvilho e Amendoim; Coco Verde e Coco Seco; Pinha; Embalagens; Caixas Plásticas; Peixaria e pescados; Casa de carne; Derivados do leite; Doces; Derivados do tabaco;

Autoelétrica; Roupas; Importados; Logística de Transportes e Gestão de resíduos sólidos.

Quadro 9: Quadro Síntese do Perfil Socioeconômico dos Agentes Privados por Categoria da Central de Abastecimento de Goiás CEASA-GO, 2014

DESCRITORES		AGENTES PRIVADOS DIVIDIDOS POR CATEGORIA						TOTAL	
		CONCESSIONÁRIOS		PERMISSIONÁRIOS		AUTORIZADOS (PRODUTORES)			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SEXO	Feminino	6	19,4	6	17,1	3	9,7	15	15,5
	Masculino	25	80,6	29	82,9	28	90,3	82	84,5
FAIXA ETÁRIA (ANOS)	Até 25	0	0	3	8,6	3	9,7	6	6,2
	De 26 a 36	5	16,1	7	20	3	9,7	15	15,5
	De 37 a 47	12	38,7	12	34,7	15	48,4	39	40,2
	De 48 a 58	10	32,3	10	28,6	9	29	29	29,9
	Acima de 59	4	12,9	3	8,6	1	3,2	8	8,2
ESTADO CIVIL	Solteiro	4	12,9	5	14,3	4	12,9	13	13,4
	Casado	26	83,9	27	77,1	23	74,2	76	78,4
	Divorciados	1	3,2	3	8,6	4	12,9	7	7,2
NATURAL DE (REGIÃO)	Norte	2	6,5	1	2,9	0	0	3	3,1
	Nordeste	2	6,5	5	14,3	0	0	7	7,2
	Centro-Oeste	23	74,2	28	80	31	100	82	84,5
	Sudeste	4	12,9	1	2,9	0	0	5	5,2
	Sul	0	0	0	0	0	0	0	0,0
GRAU DE INSTRUÇÃO	Fund. Incompleto	6	19,4	7	20	6	19,4	18	18,6
	Fund. Completo	3	9,7	1	2,9	7	22,6	11	11,3
	Médio Incompleto	0	0	6	17,1	6	19,4	12	12,4
	Médio Completo	9	29	17	48,6	10	32,3	37	38,1
	Superior	4	12,9	1	2,9	1	3,2	6	6,2
	Incompleto	8	25,8	3	8,6	1	3,2	12	12,4
	Superior Completo	1	3,2	0	0	0	0	1	1,0
TIPO DE EMPRESA	Familiar	25	80,6	31	88,6	26	83,9	84	86,6
	Não-familiar	6	19,4	3	8,6	5	16,1	13	13,4
	Não resposta	0	0	1	2,9	0	0	0	0,0
TEMPO DE CEASA (ANOS)	Menos de 9	6	19,3	6	8,7	6	19,3	13	15,77
	Entre 10 e 16	10	32,5	7	40	7	22,6	32	31,70
	Entre 18 e 29	6	19,2	12	37,3	12	38,7	31	31,73
	A mais de 30	9	29	6	14	6	19,4	21	20,8
SEGMENTO	Verduras	8	25,8	15	12,9	26	83,9	49	50,5
	Bananas	8	25,8	1	2,9	2	6,5	11	11,3
	Outros	10	32,3	12	34,3	2	6,5	10	10,3
TOTAL	Por conjunto de respostas	31	100	35	100	31	100	97	100

OBS.: no Descritor segmento, por ter a opção de mais de uma resposta, foram apresentados somente os resultados mais relevantes.

Fonte: LIMA, 2015.

Quanto ao grau de instrução, o resultado foi satisfatório, apresentando 38,1% com Ensino Médio Completo; 18,6% Fundamental Incompleto; 12,4% Médio Incompleto e Superior Completo; 11,3% Fundamental Completo e 6,2% Superior Incompleto. Os dados demonstram que os agentes privados, de certa forma, estão preocupados com as mudanças do mundo empresarial, buscando melhorar o conhecimento, e este não é proporcionado só pelos cursos regulares (Fundamental,

Médio, Graduação e Pós-graduações), “o conhecimento tem caráter subjetivo e complexo correspondendo a todo o conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas” (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 2).

Em todas as áreas de atuação o ambiente organizacional pode ser estruturado e moldado de forma que novos conhecimentos sejam regularmente criados, disseminados e utilizados, agregando valor ao produto ou serviço oferecido e proporcionando vantagem competitiva (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. ix).

Pressão constante, concorrência acirrada, conflitos, necessidade de acompanhar as inovações é uma realidade vivida pelas organizações e seus respectivos colaboradores. Sendo assim, discutir o perfil de competências torna-se fundamental na dinâmica organizacional, possibilitando aos gestores inovar, criar e colocar sua empresa competitiva no mercado.

Dessa forma, evidencia-se a importância de estudos referentes ao novo perfil de gestão, suas características, habilidades e funções que aparecem em meio a diversas abordagens e perspectivas da administração, as quais demonstram o que já foi e o que está sendo feito pelas organizações com o uso das competências.

Dutra (2013, p. 28) expõe que muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades; para seu entendimento, ter essas competências não é garantia que elas irão agregar valor à organização.

Esse modelo que explicita o famoso Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) é contestado por Gassenferth, Machado e Krause que relatam:

Talvez o CHA não seja forte o suficiente para formar uma competência profissional, mas quem sabe o CAFE (conhecimento, atitude, forma de fazer e entendimento) o seja [...] para a obtenção de melhoria nas atitudes dos profissionais e líderes de uma organização, surge uma substituição na receita do modelo de desenvolvimento de competências: sai o britânico CHA e entra o brasileiríssimo CAFÉ, mais potente e adequado aos dias de hoje (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2012, p. 170).

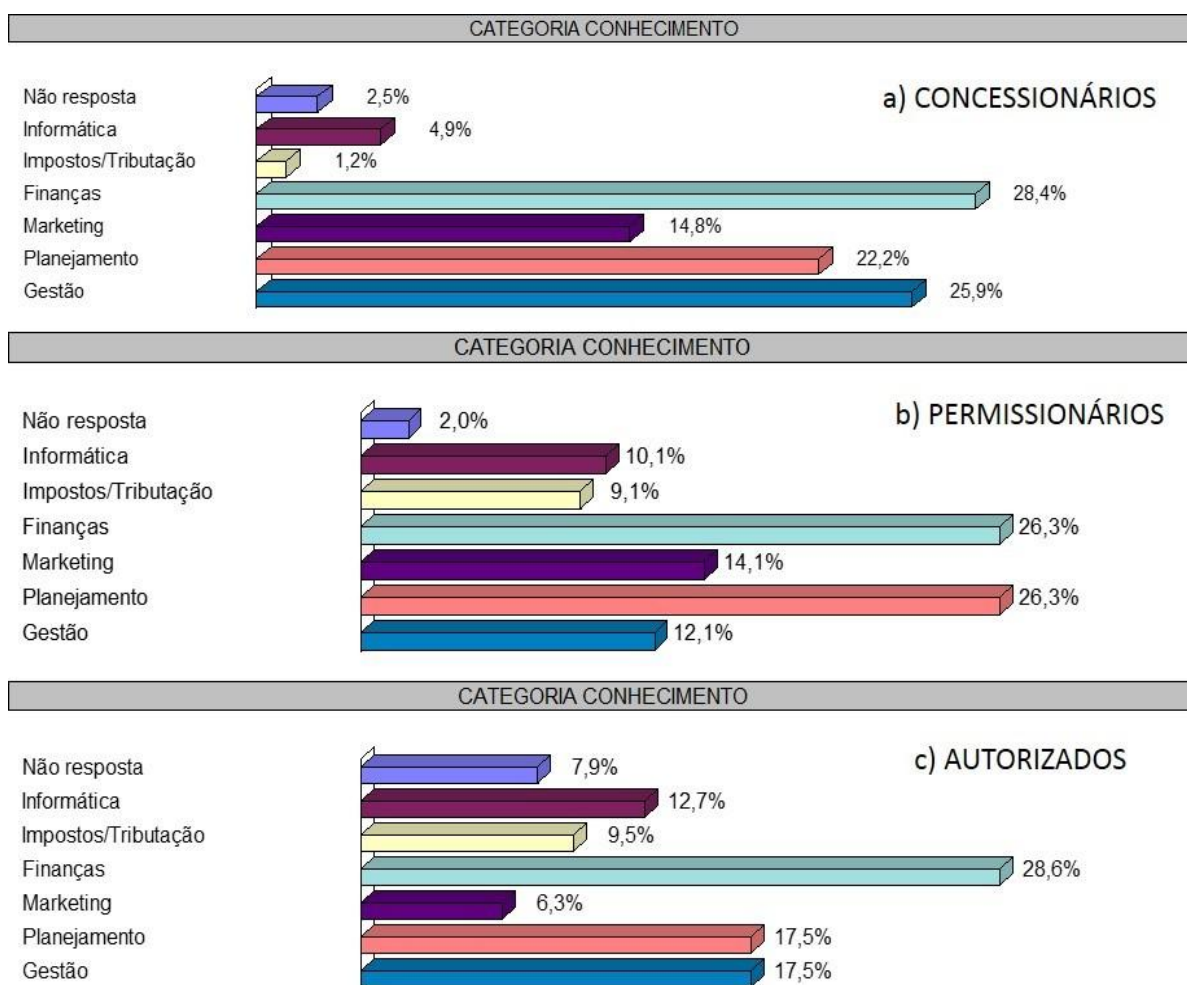
A capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar são funções inerentes ao cargo de um gestor, sendo assim, além do conhecimento das tarefas

administrativas, são necessárias habilidades e atitudes, o que estruturou a pesquisa para definir o perfil de competências dos agentes privados da CEASA-GO com base nesta fundamentação teórica.

O papel do gestor pode ser observado a seguir e este não se resume em delegar o trabalho aos membros de sua equipe e fornecer recursos para sua realização, está além disso. Sabe-se que é necessário capacitá-los, envolvê-los, estar sempre juntos visando a resultados com base na eficiência e eficácia.

A Figura 23 apresenta o perfil dos agentes privados da CEASA-GO na Categoria de Conhecimento, o qual foi solicitado nos quesitos Informática, Impostos/Tributação, Finanças, Marketing, Planejamento e Gestão, para escolher três por ordem de importância.

Figura 23: Perfil de Competências Categoria Conhecimento, CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (Produtores).



Fonte: LIMA, 2014.

Os resultados revelam que o quesito Finanças sobressaiu nas três categorias, com 28,4% entre os concessionários; 26,3% empatado com o quesito planejamento para os permissionários e 28,6% para os autorizados (produtores). O segundo quesito de maior domínio que aparece é a Gestão, com 25,9% para os concessionários; o Marketing com 14,1% para os permissionários e Planejamento e Gestão empatados com 17,5% para os autorizados (produtores). No terceiro quesito mais importante para as categorias aparece o Planejamento com 22,2% para os concessionários, Gestão com 12,1% para os permissionários e Informática com 12,7% para os autorizados (produtores).

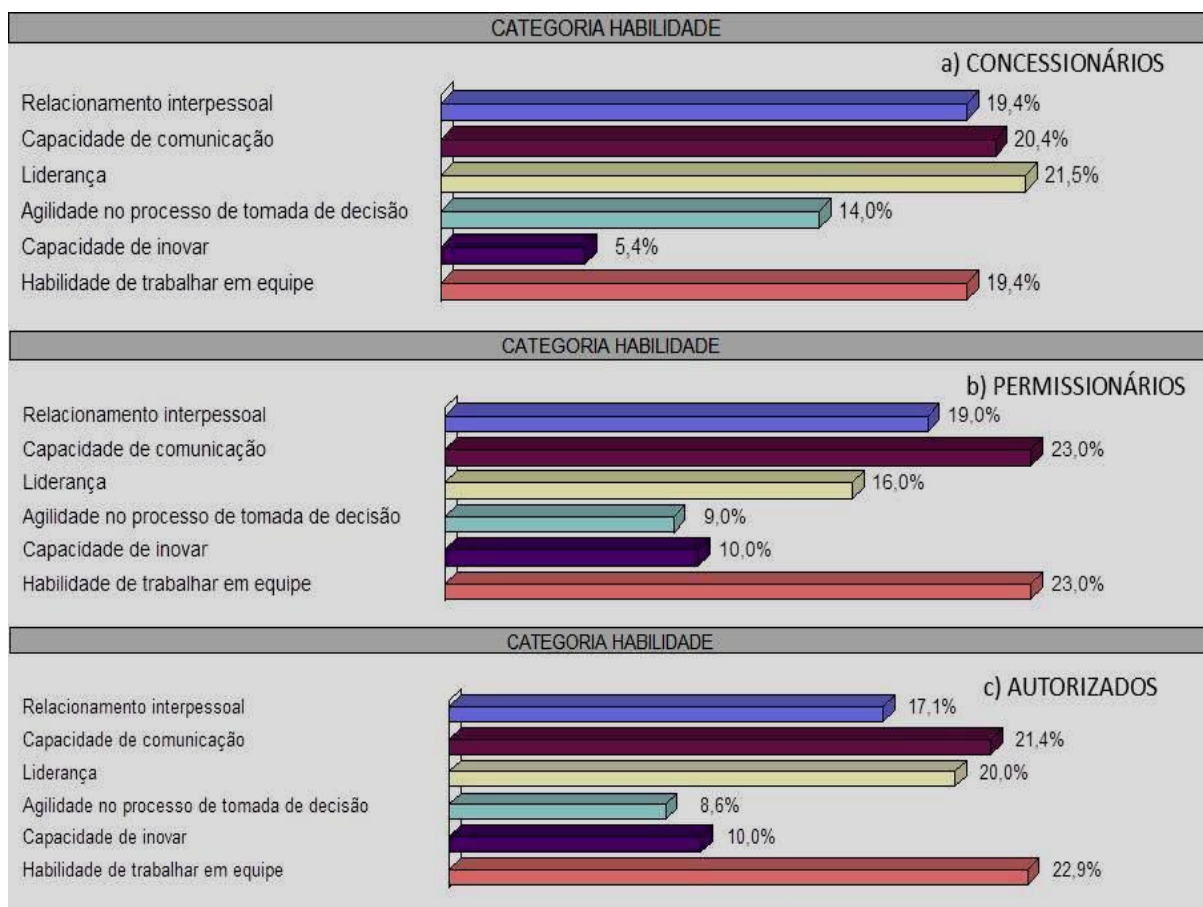
A Categoria Conhecimento é retratada nos estudos de Limongi-França (2012): “No âmbito do conhecimento: cuidados com o perfil do administrador no que se refere a sua formação, obtida na instituição de ensino pela consistência do projeto pedagógico, por meio dos mestres, do ambiente acadêmico extra-classe e do envolvimento com atividades da comunidade” (LIMONGI-FRANÇA, 2012, p. 93) podem ser fundamentais para a formação do conhecimento.

Dessa forma, pode-se observar que o conhecimento dos agentes privados da CEASA-GO está mais ligado ao ambiente externo e às atividades exercidas no mercado do que com a própria formação acadêmica; já que um número considerável desses agentes possui apenas o Ensino Médio completo e um número significativo também possui o Fundamental incompleto.

A Figura 24 revela o perfil dos agentes privados no que se refere à Categoria Habilidade. A Liderança com 21,5%; a Capacidade de Comunicação com 20,4% e o Relacionamento Interpessoal empatado com a Habilidade de trabalhar em equipe com 19,4% revelam as habilidades dos concessionários. A Capacidade de Comunicação empatada com a Habilidade de trabalhar em equipe com 23%; o Relacionamento Interpessoal com 19% e a Liderança com 16% configuram as habilidades dos permissionários. Já para os autorizados (produtores) suas habilidades se destacam com a Habilidade de Trabalhar em Equipe, 22,5%, em primeiro lugar, com 21,1% a Capacidade de Comunicação, em segundo, e 19,7% a Liderança, em terceiro lugar.

Observa-se que as habilidades destacadas pelos concessionários, permissionários e autorizados (produtores) foram as mesmas, diferenciando apenas a colocação de ordem de importância.

Figura 24: Perfil de Competências Categoria Habilidades, CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).



Fonte: LIMA, 2014.

A comunicação configura uma das áreas mais importantes dentro do setor, pois é por meio dela que se pode trocar ou discutir ideias com foco no bom entendimento entre as pessoas.

Os estudos de Robbins (2010, p. 326) referenciam que a comunicação “tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

Sendo assim, é possível afirmar que a comunicação na Central tem um efeito positivo, já que a habilidade de trabalhar em equipe, a liderança e o relacionamento interpessoal destacam-se entre as principais competências.

A habilidade de trabalhar em equipe aumenta a criatividade e a motivação das pessoas inseridas no contexto, aperfeiçoando a comunicação e evolução de ponto de vistas e ideias. Já o relacionamento interpessoal é um fator importante em que os agentes privados, em suas diferenças, administram relacionamentos e conflitos em busca de resultados, de pessoas e grupos. Gramigna (2002, p. 56) define

relacionamento interpessoal como “habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos”.

Esse indicador é responsável pela humanização do setor, que, ao identificar as relações interpessoais, forma o relacionamento real dentro da Central de Abastecimento.

A liderança também apresentada possui importante papel na busca de resultados efetivos. Para Stoner e Freeman (1999, p. 344), a liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Oliveira (2010) contribui afirmando que

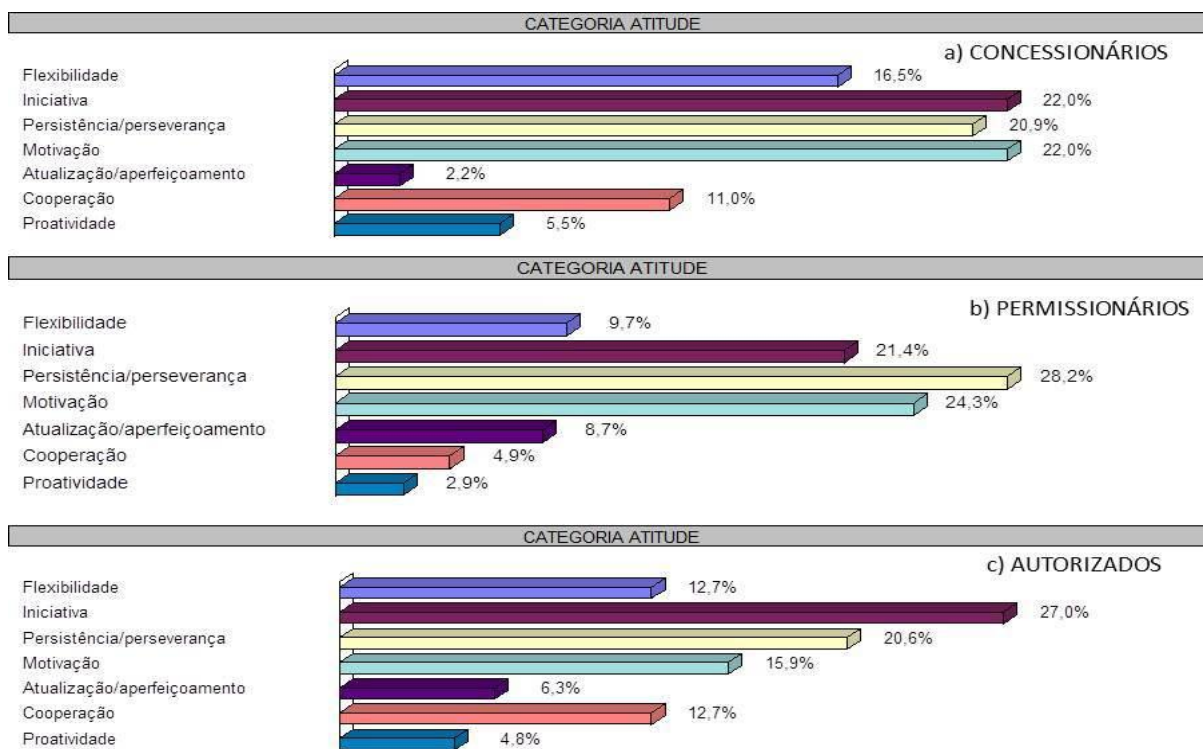
As pessoas consagram líderes, não por meio de raciocínios objetivos, mas por meio de uma comunicação que se processa em níveis inconsistentes. Os profissionais das empresas sentem que um indivíduo entende suas necessidades, e vai atendê-las por intermédio de elementos emocionais, tais como atitudes, tom de voz, forma de olhar, frases, maneirismos (OLIVEIRA, 2010, p. 137).

Sendo assim, compete ao líder motivar os seus liderados e ambos devem compartilhar de uma missão em comum por maiores que sejam suas diferenças.

A Figura 25 apresenta a Categoria Atitudes destacando os quesitos: Flexibilidade, Iniciativa, Persistência /Perseverança, Motivação, Atualização/Aperfeiçoamento, Cooperação e Proatividade.

Nas atitudes marcantes dos concessionários, em escala de importância, aparecem a Iniciativa e a Motivação com 22%; em segundo lugar, a Persistência/Perseverança com 20,9% e, em terceiro, a Flexibilidade com 16,5%. Já para os permissionários, a Persistência/Perseverança se destaca com 28,2% seguida da Motivação com 24,3% e, em terceiro, a Iniciativa com 21,4%. Quanto aos autorizados (produtores), a Iniciativa aparece em primeiro lugar com 26,6%, em segundo, a Persistência/Perseverança com 20,3% e, em terceiro, a Motivação com 15,6%. Vale ressaltar que esses três quesitos andam juntos, pois sem iniciativa não há como ter persistência e perseverança e sem esses não existe motivação.

Figura 25: Perfil de Competências Categoria Atitude, CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores)



Fonte: LIMA, 2014.

A motivação justifica os mais variados tipos de comportamento, já que ninguém é influenciado a fazer as mesmas coisas pelas mesmas razões.

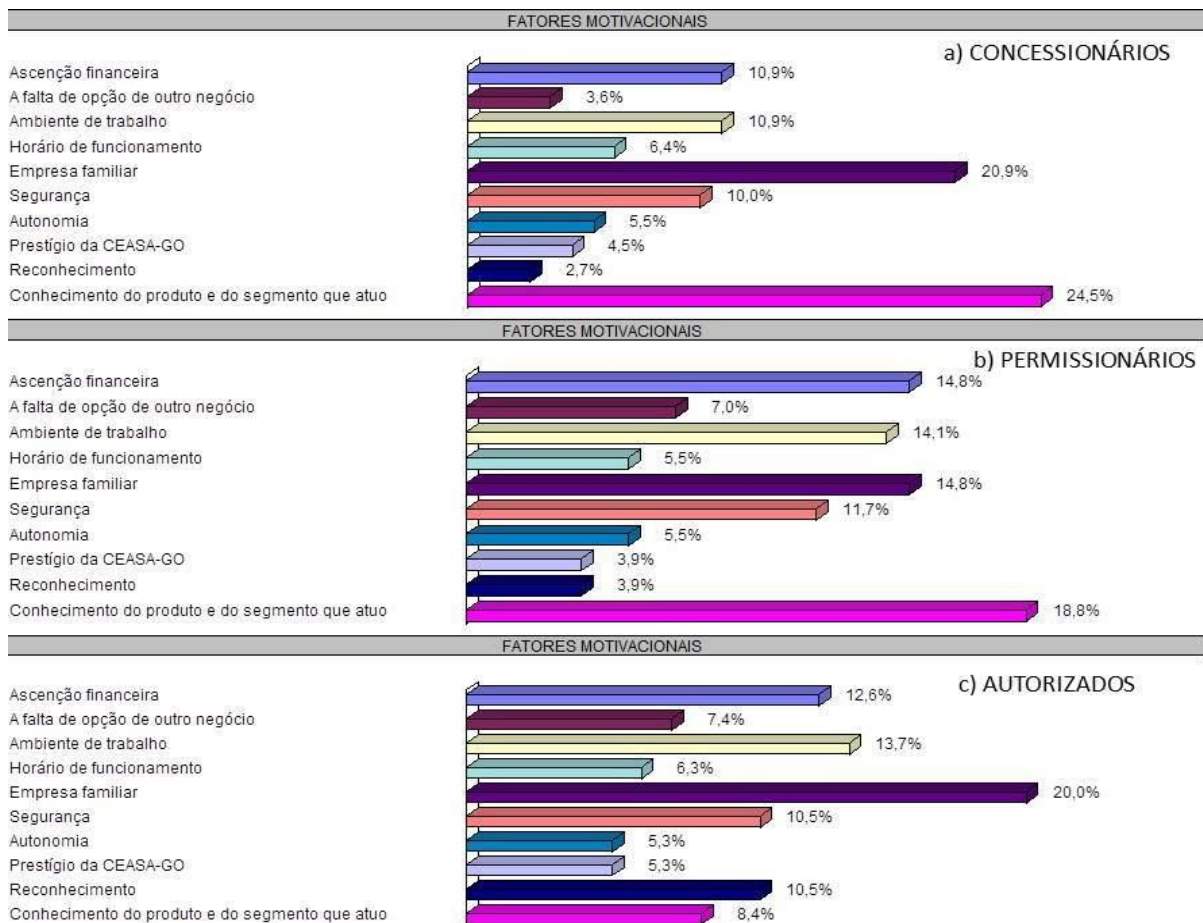
Robbins (2005, p. 132) define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Tal fato justifica a permanência dos agentes privados com suas empresas há mais de 30 anos na Central de Abastecimento de Goiás.

Com esse conceito buscou-se avaliar quais são os fatores motivacionais e desmotivadores que mais geram satisfação e insatisfação na trajetória dos agentes privados na CEASA-GO.

Foi solicitado aos pesquisados que indicassem os quatro principais fatores por ordem de importância que os SATISFAZEM em ter e manter seu negócio na CEASA-GO. Foram apresentados 10 fatores de satisfação, sendo eles: Ascensão financeira; A falta de opção de outro negócio; Ambiente de trabalho; Horário de funcionamento; Empresa familiar; Segurança; Autonomia; Prestígio da CEASA-GO; Reconhecimento e Conhecimento do produto e do segmento que atua.

Os resultados, conforme Figura 26, revelam que para os concessionários (24,5%), permissionários e autorizados (produtores) (18,6%) o Conhecimento do produto e do segmento que atuam se destaca em primeiro lugar; em segundo lugar, para os concessionários, com 20,9%, está ligado ao fato de ser Empresa Familiar; para os permissionários com 14,7% destaca-se a questão da Ascensão Financeira e a Empresa familiar; para os autorizados (produtores), com 14,7%, está a Ascensão Financeira e a Empresa Familiar. Em terceiro lugar, para os concessionários, revelou-se a Ascensão financeira e o Ambiente de trabalho com 10,9%; para os permissionários e autorizados (produtores), o Ambiente de trabalho com 14%. Por último os concessionários, permissionários e autorizados (produtores) definiram a Segurança com 10% e 11,6%, respectivamente. Esse fato comprova que “As pessoas são movidas por necessidades humanas: e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com quem interagem” (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

Figura 26: Fatores Motivacionais dos Agentes Privados, a Satisfação diante da CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).



Fonte: LIMA, 2014.

Quanto aos fatores desmotivadores, os que mais geravam INSATISFAÇÃO na sua trajetória de CEASA-GO são os seguintes: Instabilidade Econômica; Falta de autonomia; Horário de funcionamento do mercado; Mobilidade interna; Sobrecarga de trabalho; Retorno financeiro; Sazonalidade do produto que trabalho; Segurança e Falta de cumprimento das normas e regras estabelecidas pela CEASA-GO.

Para os agentes privados, conforme Figura 27, a Mobilidade Interna com 21% se destacou entre os concessionários como o primeiro fator de insatisfação, pois o trânsito dentro da Central é desorganizado e as pessoas não obedecem a placas, sinalização e normas que têm como objetivo melhorar a mobilidade interna.

A principal regra que é desobedecida é o estacionamento de carros de passeio dentro do mercado em horário de comercialização, o que impede e prejudica os caminhões que vêm fazer a compra e acabam ficando sem lugar para estacionar.

Outro problema são as empilhadeiras que não utilizam os corredores próprios destinados a elas e transitam na plataforma, o que prejudica os pedestres e os carrinhos de mão que vão fazer as entregas, tumultuando muitas vezes o espaço.

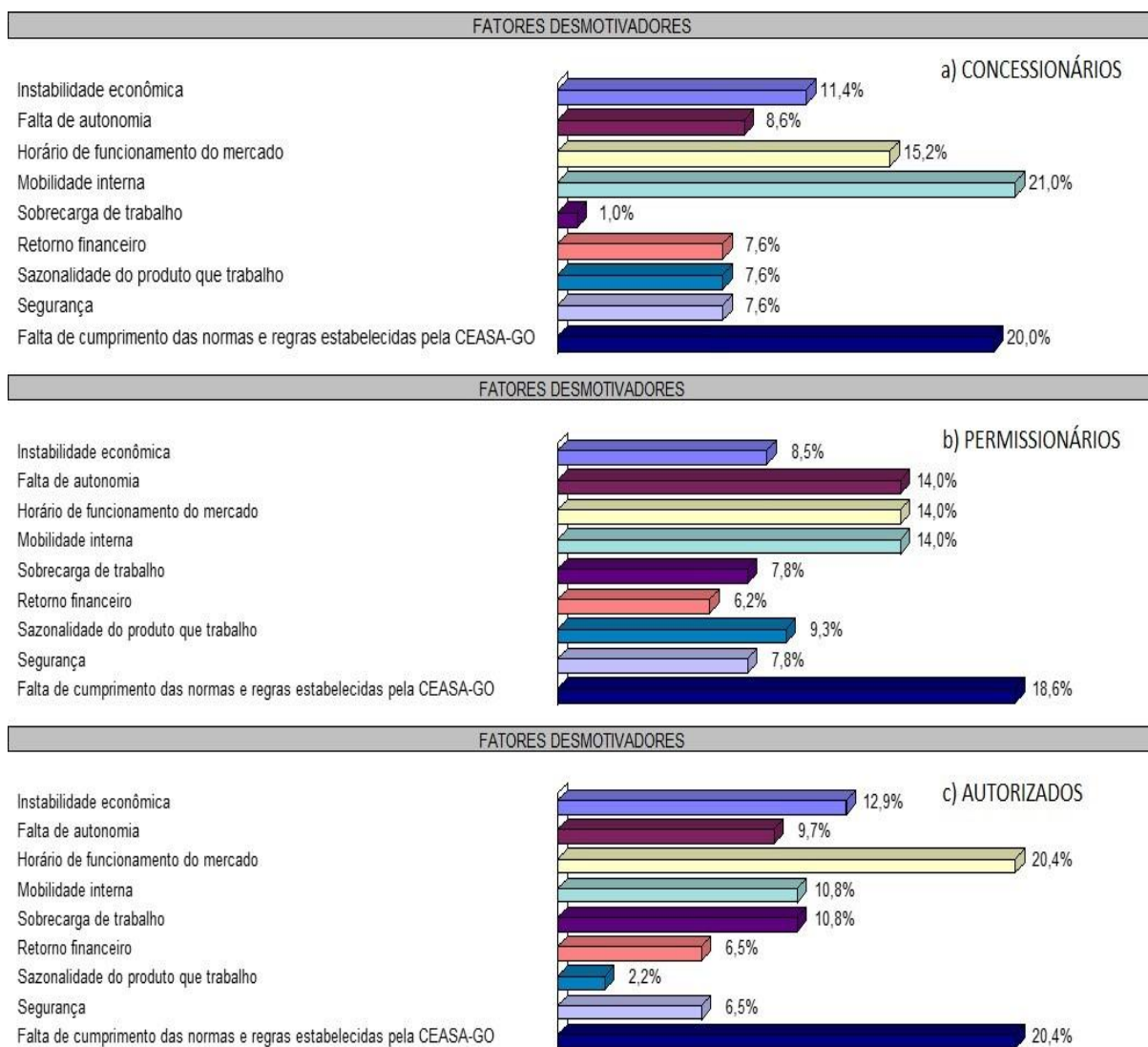
A Falta de cumprimento das normas e regras estabelecidas pela CEASA-GO foi apontada em primeiro lugar, com 18,6%, para os permissionários e os autorizados (produtores); 20,4% indicaram o Horário de funcionamento do mercado e a Falta de cumprimento das normas e regras estabelecidas pela CEASA-GO.

Em segundo lugar, para os concessionários, com 20%, evidenciou-se a Falta de cumprimento das normas e regras estabelecidas pela CEASA-GO; para os permissionários, empatados com 14%, foram apontados a Falta de autonomia, o Horário de funcionamento do mercado e a mobilidade interna; já os autorizados (produtores), com 12,9%, identificaram a Instabilidade econômica.

Em terceiro lugar, para os concessionários, com 15,2%, aparece o Horário de funcionamento do Mercado, já que este possui um horário de funcionamento de segunda à sexta-feira com liberação de entrada para produtores às 4 horas da madrugada e 6 horas para os compradores, no sábado que acontece o varejão a entrada também ocorre às 4 horas da madrugada, mas possui horário livre para entrega de mercadorias. Para os permissionários, com 9,3%, destacou-se, em terceiro, a sazonalidade do produto que trabalham; os autorizados (produtores), com 10,8%, destacaram a Mobilidade interna e a Sobrecarga de trabalho.

E em quarto lugar a Instabilidade econômica, com 11,4%, destacou-se entre os concessionários; com 8,5% para os permissionários, já para os autorizados (produtores) com 9,7% foi a Falta de autonomia.

Figura 27: Fatores Desmotivadores dos Agentes Privados, a Insatisfação Diante da CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).



Fonte: LIMA, 2014.

Este tópico procurou apresentar o perfil dos agentes privados da CEASA-GO, suas competências, os fatores motivacionais e os fatores de insatisfação, alinhando as informações com o referencial teórico na construção do conhecimento.

4.3 A Percepção dos Agentes Privados da CEASA-GO quanto ao Planejamento e à Gestão

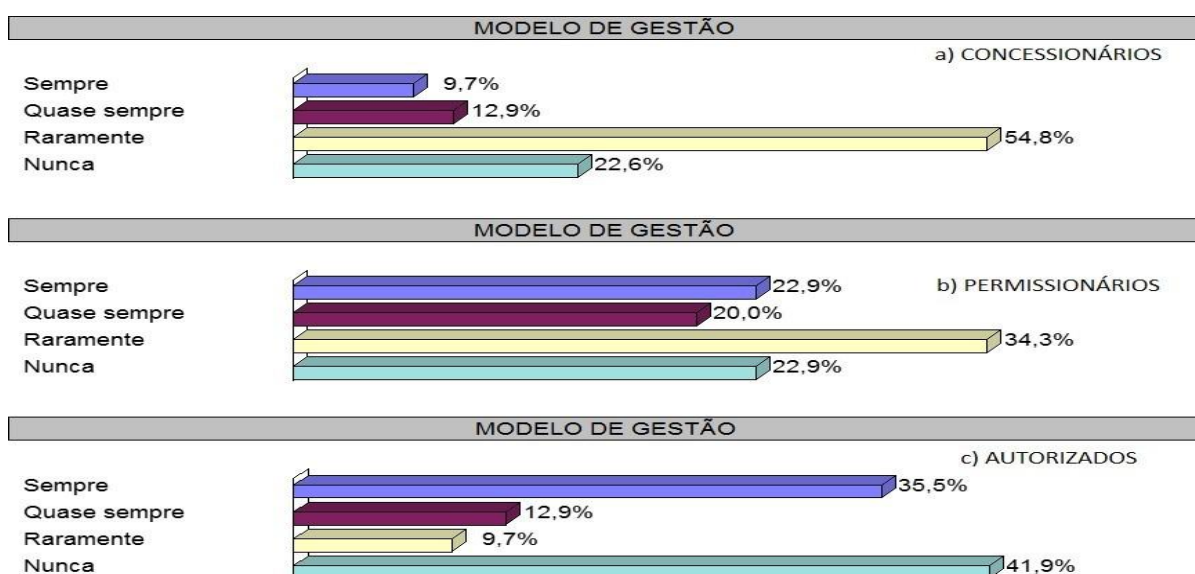
4.3.1 A gestão da Central de Abastecimento do Estado de Goiás

A gestão da CEASA-GO configura um modelo de gestão pública tradicional, gerida por um presidente, um diretor técnico-administrativo e um chefe de gabinete. Nos moldes da administração tradicional, possui seus componentes formais, como atividades, normas, estrutura organizacional, departamentalização, divisão do trabalho e hierarquia.

Modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado da empresa. Congrega o estilo administrativo e o conjunto dos instrumentos administrativos consolidados na empresa (OLIVEIRA, 2011, p. 41).

No que se refere ao Modelo de Gestão, foi questionado aos pesquisados se eles consideravam satisfatório para o desenvolvimento da CEASA-GO o modelo de gestão atuante na Central, com as opções de resposta sempre, quase sempre, raramente e nunca, como mostra a Figura 28.

Figura 28: Nível de Satisfação dos Agentes Privados em Relação ao Modelo de Gestão Vigente da CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).



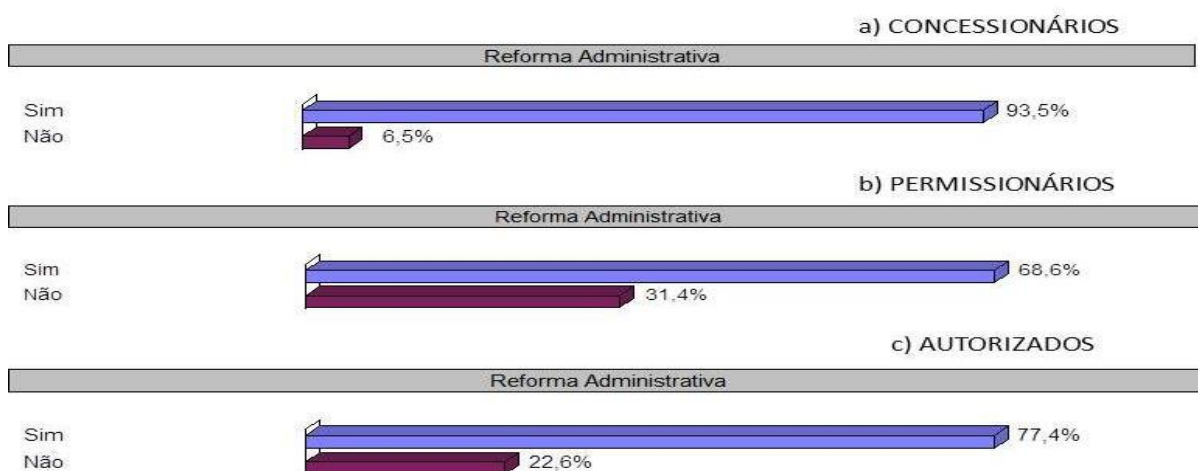
Fonte: LIMA, 2014.

Para os concessionários, com 54,8%, e os permissionários, com 34,3%, considera-se que o modelo é raramente satisfatório, ao passo que 41,9% dos autorizados (produtores) consideram que nunca foi satisfatório.

Em 2015, a gestão da CEASA-GO passou por um processo de mudança, ficando mais enxuta, contando apenas com o presidente, um diretor administrativo e um chefe de gabinete. Vale ressaltar que o diretor administrativo é o único cargo indicado pelos agentes privados da CEASA-GO, que com muita luta conseguiram ter sua representatividade na administração.

Ao serem questionados se consideravam pertinente uma Reforma Administrativa na CEASA-GO, a Figura 29 revela que tanto concessionários, 93,5%, permissionários, 68,8%, quanto autorizados (produtores), 77,4%, consideraram que deveria sim acontecer uma reforma administrativa na CEASA-GO, contra 6,5%, 31,4% e 22,6%, respectivamente, que não consideravam pertinente essa reforma.

Figura 29: Reforma Administrativa na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).



Fonte: LIMA, 2014.

Quanto às sugestões e propostas de mudança que foram apresentadas, a maioria expôs que tudo deve ser mudado: da administração até a limpeza. Vale ressaltar que uma das sugestões apontadas foi a redução de cargos da diretoria, já que a pesquisa foi aplicada em 2014. No ano de 2015, esse fator foi contemplado extinguindo duas diretorias.

Outra questão importante refere-se ao PROHORT e ao Novo Regulamento de Mercado da CEASA-GO, conforme Quadro 10, mais de 60% não conhecem o Programa e o Regulamento da CEASA-GO, o que demonstra desinteresse por parte da maioria dos agentes privados, que estão preocupados apenas em comercializar seus produtos.

Quadro 10: Nível de Conhecimento dos Agentes privados em Relação ao Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT – e o Regulamento de Mercado da CEASA-GO

PROHORT E REGULAMENTO DA CEASA-GO	CONCESSIONÁRIOS		PERMISSIONÁRIOS		AUTORIZADOS (PRODUTORES)		TOTAL	
	SIM (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO (%)
PROHORT	9,7	90,3	11,4	88,6	19,4	80,6	12,4	87,6
REGULAMENTO DE MERCADO DA CEASA-GO	54,8	45,2	28,6	71,4	29,0	71,0	37,1	62,9
TOTAL	100		100		100		100	

Fonte: LIMA, 2014

A gestão da Central de Abastecimento de Goiás conta também com as Associações de classe que desempenham papel de grande relevância para o setor qual elas defendem. As Associações são a UNIAP, a ASPHEGO e a ASCEAGO.

Foi solicitado aos concessionários, permissionários e autorizados (produtores) que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para as Associações pertencentes à CEASA-GO, conforme Quadro 11, que apresenta o total das notas a elas atribuídas. A nota 5 foi a mais citada, sendo 21,6% a UNIAP, 19,6% a ASPHEGO e 15,5% a ASCEAGO. Entre as associações, a UNIAP foi a que recebeu melhor pontuação: 38,1% lhe atribuíram nota de 8 a 10 para 19,5% da ASPHEGO e 25,8% da ASCEAGO. A ASPHEGO foi a mais mal avaliada, recebendo a nota de 0 a 4 por 19,5% dos pesquisados. As médias das notas foram de 6,50 para a UNIAP, 5,94 para a ASCEAGO e 5,59 para a ASPHEGO.

Com a realização da pesquisa, foi possível observar que os pesquisados não estão satisfeitos com as Associações que os representam, alegando falta de informações, transparência e iniciativa em cada gestão diante da CEASA-GO.

Quadro 11: Papel das Associações diante da Gestão da Central de Abastecimento de Goiás - CEASA-GO, 2014

ASSOCIAÇÕES	NOTAS DE 0 A 10											MÉDIA	N R
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
UNIAP	7,2%	-	1,0%	2,1%	2,1%	21,6%	12,4%	13,4%	16,5%	4,1%	17,5%	6,50	2,1%
ASPHEGO	7,2%	-	1,0%	7,2%	4,1%	19,6%	11,3%	8,2%	10,3%	1,0%	8,2%	5,59	21,6%
ASCEAGO	5,2%	-	4,1%	5,2%	4,1%	15,5%	7,2%	9,3%	13,4%	3,1%	9,3%	5,94	23,7%

Fonte: LIMA, 2014

O mesmo foi solicitado aos agentes privados para pontuar os Programas e Projetos de Responsabilidade Social: o Banco de Alimentos e a Comunidade CDI CEASA Digital. O Quadro 12 demonstra que o Banco de Alimentos possui uma avaliação positiva, sendo-lhe atribuídas notas de 8 a 10: 17,5%, 7,2% e 41,2%, respectivamente; já a Comunidade CDI CEASA Digital não foi bem avaliada, pois ela não é conhecida pelos concessionários, permissionários e autorizados (produtores), já que 42,3% não responderam por não conhecer o programa. É possível observar que a média de notas ficou 8,07 para o Banco de Alimentos e 6,28 para a Comunidade CDI CEASA Digital.

Quadro 12: Programas e Projetos de Responsabilidade Social da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.

PROGAMAS SOCIAIS	NOTAS DE 0 A 10											MÉDIA	N R
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
BANCO DE ALIMENTOS	1,0%	1,0%	-	3,1%	1,0%	8,2%	7,2%	8,2%	17,5%	7,2%	41,2%	8,07	4,1%
COMUNIDADE CDI CEASA DIGITAL	8,2%	-	2,1%	-	5,2%	5,2%	5,2%	4,1%	10,3%	5,2%	12,4%	6,28	42,3%

Fonte: LIMA, 2014

Os setores da CEASA-GO, no geral, foram bem avaliados, com exceção da área de lazer, que recebeu nota 0 de 22,7% dos respondentes; o Banco de Caixa recebeu nota de 8 a 10 de 41,2%; o estacionamento de carro de passeio, 56,7% e o Pátio de caminhões, 33%, como pode ser observado no Quadro 13. As médias das notas foram razoáveis, ficando 7,8 para o Banco de Caixas; 5,69 para a Área de Lazer; 7,31 para o Estacionamento de carros de passeio e 5,65 para o pátio de caminhões.

Quadro 13: Setores da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014

SETORES	NOTAS DE 0 A 10											MÉDIA	NR
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
BANCO DE CAIXAS	6,2%	-	1,0%	1,0%	4,1%	13,4%	7,2%	8,2%	20,6%	1,0%	19,6%	7,80	17,5%
ÁREA DE LAZER	22,7%	2,1%	5,2%	5,2%	2,1%	14,4%	4,1%	11,3%	12,4%	3,1%	6,2%	5,69	11,3%
ESTACIONAMENTO DE CARROS DE PASSEIO	6,2%	-	-	2,1%	2,1%	15,5%	4,1%	13,4%	19,6%	7,2%	29,9%	7,31	-
PÁTIO DE CAMINHÕES	12,4%	1,0%	7,2%	2,1%	1,0%	19,6%	12,4%	4,1%	14,4%	3,1%	15,5%	5,65	7,2%

Fonte: LIMA, 2014

Alguns desses setores e outros podem ser conhecidos pelas Figuras. A Figura 30 apresenta a Área de Lazer da Central de Abastecimento de Goiás em um momento festivo onde acontecem os campeonatos de futebol com parceria da CEASA-GO e das Associações de classe a ela pertencentes; a Figura 31 apresenta a Estação de Tratamento de Esgoto – ETE – da CEASA-GO em seu momento de reforma e de recuperação da área degradada em torno da ETE e a Figura 32, o Pátio de caminhões da Central de Abastecimento de Goiás em construção.

Figura 30: Área de Lazer da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: a) Salão Social, b) Campo de Futebol



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

Figura 31: Estação de Tratamento de Esgoto da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: a) Reforma da Estação de Tratamento de Esgoto, b) Recuperação de área degradada nas proximidades da ETE CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

Figura 32: Pátio de Caminhões da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2014.

4.3.2 Autonomia e responsabilidade dentro da Central de Abastecimento de Goiás

Outro descritor refere-se à Autonomia e Responsabilidade. A autonomia não é um conceito isolado, é também a liberdade de dirigir a si mesmo e, em especial, a sua independência moral e esta deve ser respeitada.

Um dos maiores desafios de uma organização é assegurar que seus colaboradores saibam exercer sua autonomia e competência, mesmo diante da escassez humana, material e financeira.

Na velocidade com que vêm chegando as mudanças, é crescente a necessidade de maior direcionamento e orientação aos funcionários pelos seus líderes. Esses podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores (MELÉNDEZ, 1996, p. 59).

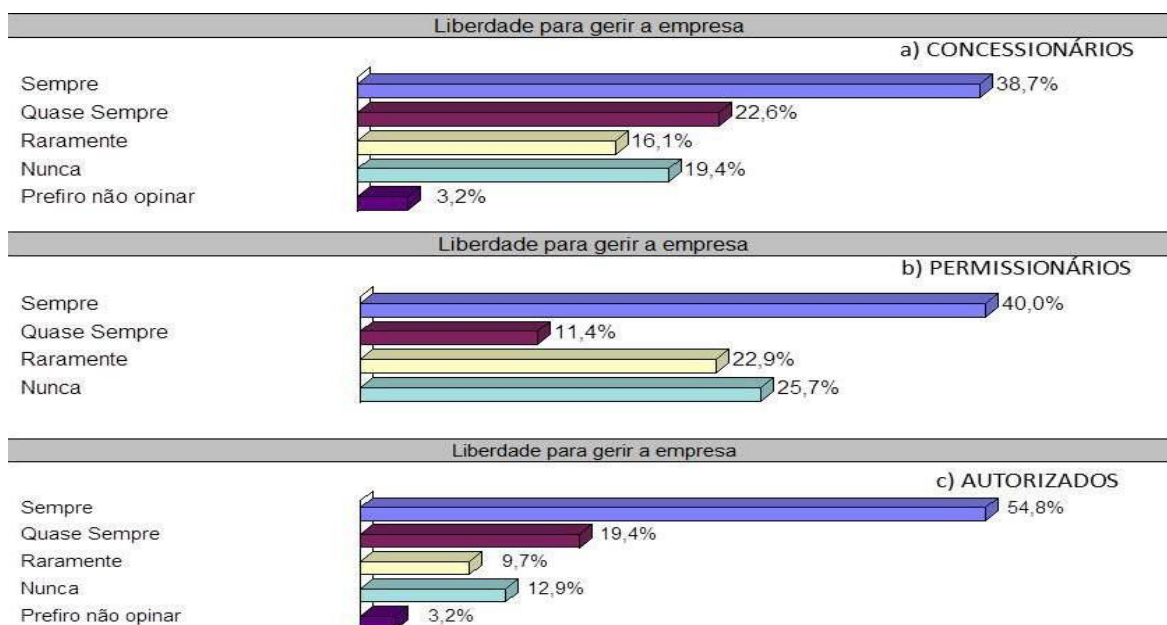
Suas ações empresariais, as pessoas com quem trabalham e a sociedade que estão inseridos levam a se sentirem responsáveis. Os líderes empresariais bem sucedidos definem metas para realizar sua visão. As responsabilidades e o compromisso com as metas e, conseqüentemente, com a visão se tornam evidentes pelas ações e pela contínua comunicação do que precisa ser realizado e por quê.

Mediante esses conceitos procurou-se analisar se o modelo de gestão permite aos agentes privados gerir sua empresa com liberdade e autonomia, se a opinião deles, quando pertinente, é levada em consideração nas tomadas de decisões pela CEASA-GO e se eles consideram que esse modelo de gestão pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso de sua empresa.

A Figura 33 apresenta as considerações em relação à liberdade dos agentes privados em gerir seu negócio dentro de uma empresa pública.

Os concessionários consideram (38,7%) que sempre possuem liberdade para gerir sua empresa; 22,6%, quase sempre; 16,1%, raramente e, 19,4%, nunca tiveram liberdade para gerir sua empresa. Os permissionários apresentam um número em que 40% acreditam na liberdade de gerir sua empresa, para 11,4% quase sempre, 22,9% raramente e 25,7% que seus agentes privados não possuem liberdade para gerir seus negócios. Para os autorizados (produtores), 54,8% consideram que sempre possuem liberdade para com seus negócios, 19,4% quase sempre, 9,7% raramente e 12,9% nunca possuem liberdade para gerir suas empresas.

Figura 33: Considerações sobre a Liberdade dos Agentes Privados de Gerirem suas Empresas no Modelo de Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários, b) Permissionários, c) Autorizados (produtores)



Fonte: LIMA, 2014

Quanto à tomada de decisão realizada pela Central de Abastecimento, os agentes privados consideram em sua maioria que suas opiniões, mesmo quando pertinentes, não são levadas em consideração pela diretoria, isso pode ser visualizado no Quadro 14, ao revelar que 45,2% dos concessionários acreditam que raramente suas opiniões são levadas em consideração nas tomadas de decisão da CEASA-GO. Para os permissionários, 54,3% deles e os autorizados (produtores) com 58% afirmaram que nunca suas opiniões foram consideradas no processo de tomada de decisão.

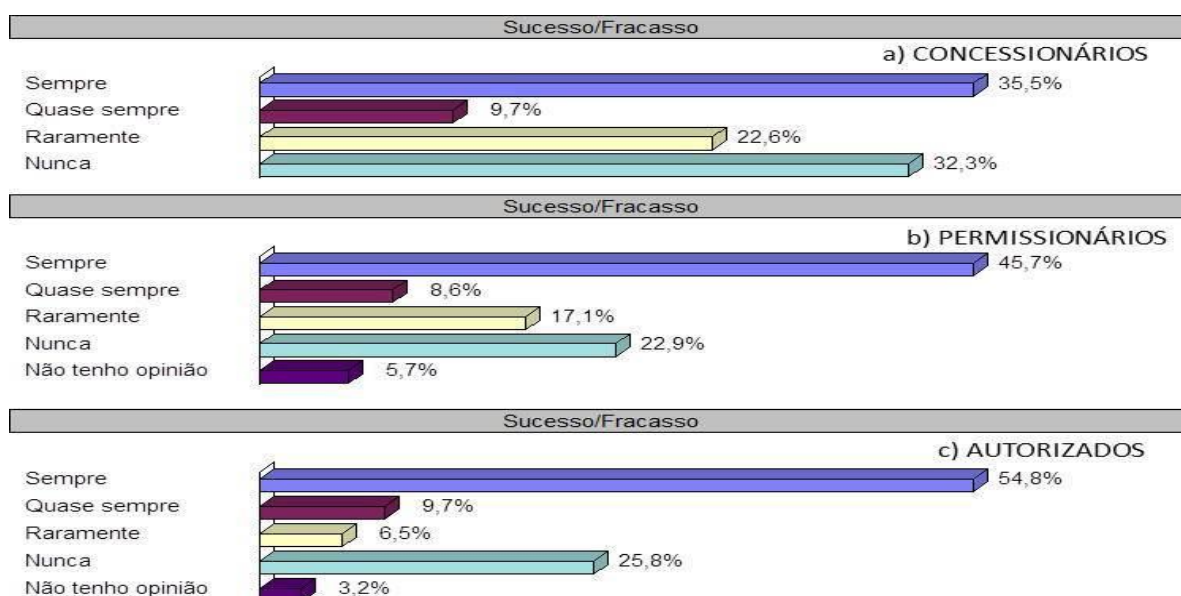
Quadro 14: Consideração da Opinião dos Agentes Privados da Central de Abastecimento de Goiás nas Tomadas de Decisão pela CEASA-GO, 2014

OPINIÃO PARA TOMADA DE DECISÕES NA CEASA-GO	CONCESSIONÁRIOS (%)	PERMISSONÁRIOS (%)	AUTORIZADOS (PRODUTORES) (%)	TOTAL (%)
SEMPRE	9,7	17,1	19,4	15,5
QUASE SEMPRE	12,9	8,6	3,2	8,2
RARAMENTE	45,2	20,0	19,4	27,8
NUNCA	29,0	54,3	58,0	47,4
NÃO TENHO OPINIÃO	3,2	-	-	1,1
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: LIMA, 2014.

A Figura 34 apresenta a opinião dos concessionários, permissionários e autorizados (produtores) quanto à influência do modelo de gestão da Central de Abastecimento de Goiás no sucesso ou fracasso das empresas de seus agentes privados. Para os concessionários, 35,5% consideram que este modelo seja responsável pelo sucesso ou fracasso de sua empresa, em relação a 32,3% que não emitem a mesma opinião. Já para os permissionários, essa realidade é diferenciada, pois 45,7% consideram que sim, para 22,9% que consideram que não. Para os autorizados (produtores), 54,8% acreditam que esse modelo de gestão pode ser o responsável pelo sucesso ou fracasso, ao passo que 25,8% acreditam que esse fato não influencia.

Figura 34: Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO –, como Fator de Sucesso ou Fracasso, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores)



Fonte: LIMA, 2014

Ao solicitar que citassem três normas e obrigações regidas pela CEASA-GO mais importantes ao setor empresarial para o funcionamento do mercado, pela maioria desconhecer as normas e obrigações, 26,8% preferiram não opinar; entre os que se manifestaram, as respostas foram as mais diversificadas possíveis, como: segurança, estacionamento, limpeza, horário de funcionamento, organização, administração, rateio, taxas, setorização, aluguel e fiscalização, boca de caixa, concorrentes externos, concessão de uso, banheiros, espaço físico, trânsito interno,

sinalização, infraestrutura, legislação na pedra para impedir o atravessador, manter o mercado livre de carros de passeio, proibição de comercialização de produtos de outros estados na Pedra 1, qualidade da mercadoria e higiene, entre outros mais inusitados. Dessa forma, observa-se que o interesse pelo cumprimento das normas dentro da Central é de pouca importância para o setor.

Sendo assim, as competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar (DECRANE JR., 1996, p. 45).

4.3.3 Imagem e comunicação da Central de Abastecimento de Goiás

O descritor Imagem e Comunicação apresenta como seus agentes privados veem a Central de Abastecimento.

Um dos indicadores que pode ser considerado sobre a imagem da empresa é a confiança que está relacionada à vontade de uma pessoa ser vulnerável à outra, baseada na crença de que esta é competente, franca e interessada, segundo os estudos de Mishra (1996). Dessa forma, é fundamental haver entre os colaboradores e a organização confiança mútua, para que ambos exerçam, da melhor forma possível, suas devidas funções.

Pensando nisso foi solicitado aos agentes privados que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para os quesitos Localização da CEASA-GO, Ambiente de trabalho, Limpeza e organização, Trânsito interno, Segurança, Ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros e Serviços terceirizados.

No âmbito empresarial, conforme Quadro 15, que refere à imagem da CEASA-GO, percebe-se um resultado positivo, deixando a desejar com um valor significativo com nota zero o Trânsito Interno, com 32,0% de rejeição, e a Limpeza e organização com 18,6% de nota zero. O quesito Localização teve um percentual de nota 10 de 73,2%; o que agrada também seus usuários foi o Ambiente de trabalho, pois 35,1% atribuíram nota 10.

As médias de notas evidenciam a satisfação com a localização da CEASA-GO, que recebeu uma média de 9,42; o ambiente de trabalho, com 7,78 e a segurança, com 7,01, demonstrando a satisfação com esses quesitos. A ética da CEASA com relação aos seus parceiros com 5,69 e os serviços terceirizados com

5,5 possui um nível de satisfação razoável e a limpeza e organização com 4,60 e o trânsito interno com 3,23 são os que mais causam insatisfação aos usuários da CEASA-GO.

Quadro 15: Opinião dos Agentes Privados da Central de Abastecimento de Goiás sobre a imagem da CEASA-GO, 2014

IMAGEM	NOTAS DE 0 A 10												MÉDIA	N R
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
LOCALIZAÇÃO DA CEASA-GO	-	-	-	-	-	1,0%	3,1%	3,1%	11,3%	8,2%	73,2%	9,42	-	
AMBIENTE DE TRABALHO	-	-	3,1%	6,2%	-	5,2%	4,1%	21,6%	21,6%	3,1%	35,1%	7,78	-	
LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	18,6%	3,1%	6,2%	4,1%	5,2%	23,7%	9,3%	13,4%	10,3%	1,0%	5,2%	4,60	-	
TRÂNSITO INTERNO	32,0%	3,1%	7,2%	10,3%	11,3%	14,4%	8,2%	6,2%	3,1%	1,0%	3,1%	3,23	-	
SEGURANÇA	2,1%	-	2,1%	3,1%	3,1%	18,6%	5,2%	13,4%	30,9%	6,2%	15,5%	7,01	-	
ÉTICA CEASA /PARCEIROS	10,3%	-	6,2%	2,1%	8,2%	25,8%	2,1%	8,2%	15,5%	4,1%	13,4%	5,69	4,1%	
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	9,3%	-	6,2%	5,2%	4,1%	24,7%	7,2%	15,5%	15,5%	3,1%	6,2%	5,50	3,1%	

Fonte: LIMA, 2014.

Mesmo sendo a limpeza, a organização e o trânsito funções da administração pública, fica evidente que os agentes privados devem possuir uma clara visão da CEASA-GO e comunicar esta visão a outros. Desse modo, conseguem que trabalhem juntos como uma unidade, oferecendo o melhor de si para a realização dessa visão e colaborar para as mudanças positivas no setor.

Essa afirmativa pode ser visualizada no Quadro 16, que mostra que 67,03% dos agentes privados indicariam um amigo a abrir um novo negócio na Central de Abastecimento de Goiás.

Quadro 16: Indicação de Amigos para Abrir um novo Negócio na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014

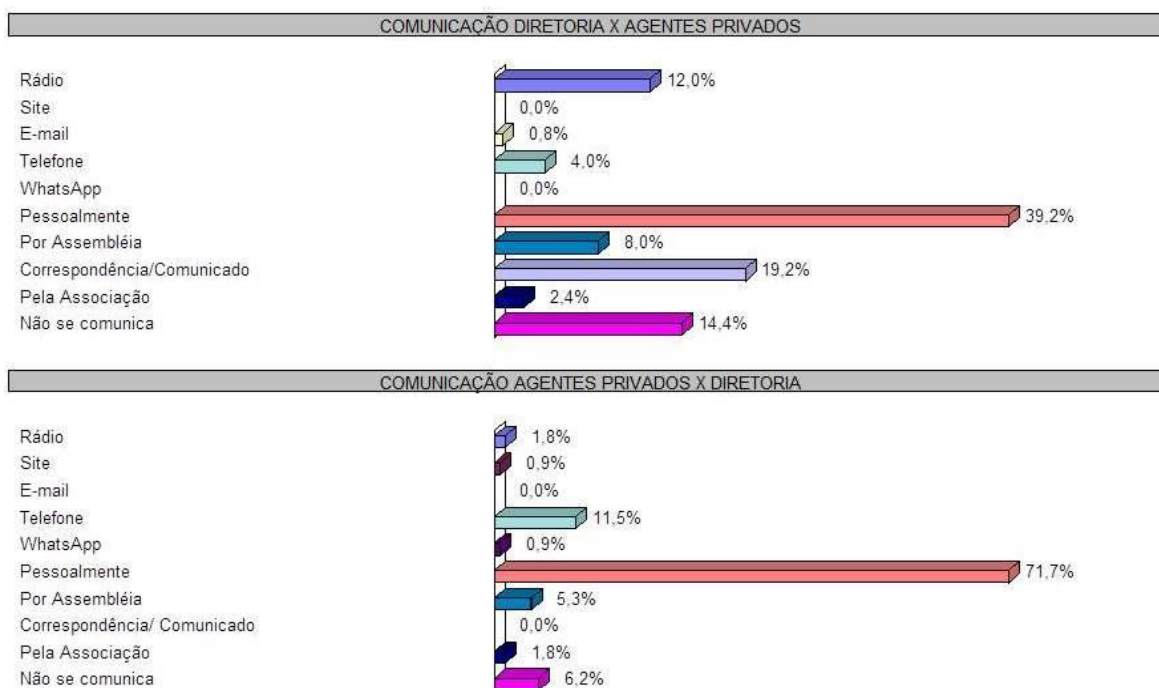
INDICAÇÃO DE AMIGO PARA NEGÓCIO NA CEASA-GO	CONCESSIONÁRIOS (%)	PERMISSIONÁRIOS (%)	AUTORIZADOS (PRODUTORES) (%)	TOTAL (%)
SIM	80,6	65,7	54,8	67,03
NÃO	19,4	34,3	45,2	32,97
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: LIMA, 2014.

Outro fator importante dentro de uma instituição é a proporção da Central de Abastecimento de Goiás é a comunicação, não só para divulgar uma imagem positiva ou negativa, mas sim para existir o compartilhamento das ideias, normas, regras e obrigações. Robbins (2010, p. 326) expõe que a comunicação “tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

Em relação à comunicação, na Central de Abastecimento, entre os agentes privados e a diretoria e vice-versa observa-se, na Figura 35, que a comunicação da diretoria com o setor empresarial ocorre mais pessoalmente, 39,2%, e por meio de correspondência/comunicado, 19,2%, e os agentes privados com a diretoria comunicam-se pessoalmente, 71,7%.

Figura 35: Comunicação da Diretoria com os Agentes Privados e estes com a Diretoria da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014



Fonte: LIMA, 2014.

A Comunicação na Central de Abastecimento é positiva, como pode ser observado no Quadro 17, quando aos agentes privados foram questionados se as orientações sobre a regulamentação e o funcionamento do mercado eram claras e objetivas, 55,5% desses afirmaram que sempre, diante de um número pequeno de

6,06% que consideraram que nunca obtiveram informações claras e objetivas sobre o mercado.

Quadro 17: Informações quanto à Regulamentação e ao Funcionamento do Mercado da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014.

INFORMAÇÕES SOBRE REGULAMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO	CONCESSIONÁRIOS (%)	PERMISSIONÁRIOS (%)	AUTORIZADOS (PRODUTORES) (%)	TOTAL (%)
SEMPRE	45,2	60,0	61,3	55,5
QUASE SEMPRE	19,4	8,6	-	9,35
RARAMENTE	32,3	22,9	25,8	27,0
NUNCA	-	8,5	9,7	6,06
PREFIRO NÃO OPINAR	3,1	-	-	1,03
NÃO RESPOSTA	-	-	3,2	1,06
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: LIMA, 2014.

O investimento das empresas no aprimoramento da comunicação interpessoal, grupal e organizacional torna-se necessário, pois as distorções e ambiguidades entre as mensagens verbais e não verbais são fatores de graves problemas e insatisfação de todos, o que pode gerar até perda de negócios.

4.3.4 O planejamento e o espaço físico da CEASA-GO

O maior problema enfrentado pela CEASA-GO é o seu espaço físico, que se encontra no limite para atender à demanda do mercado hortigranjeiro em Goiás.

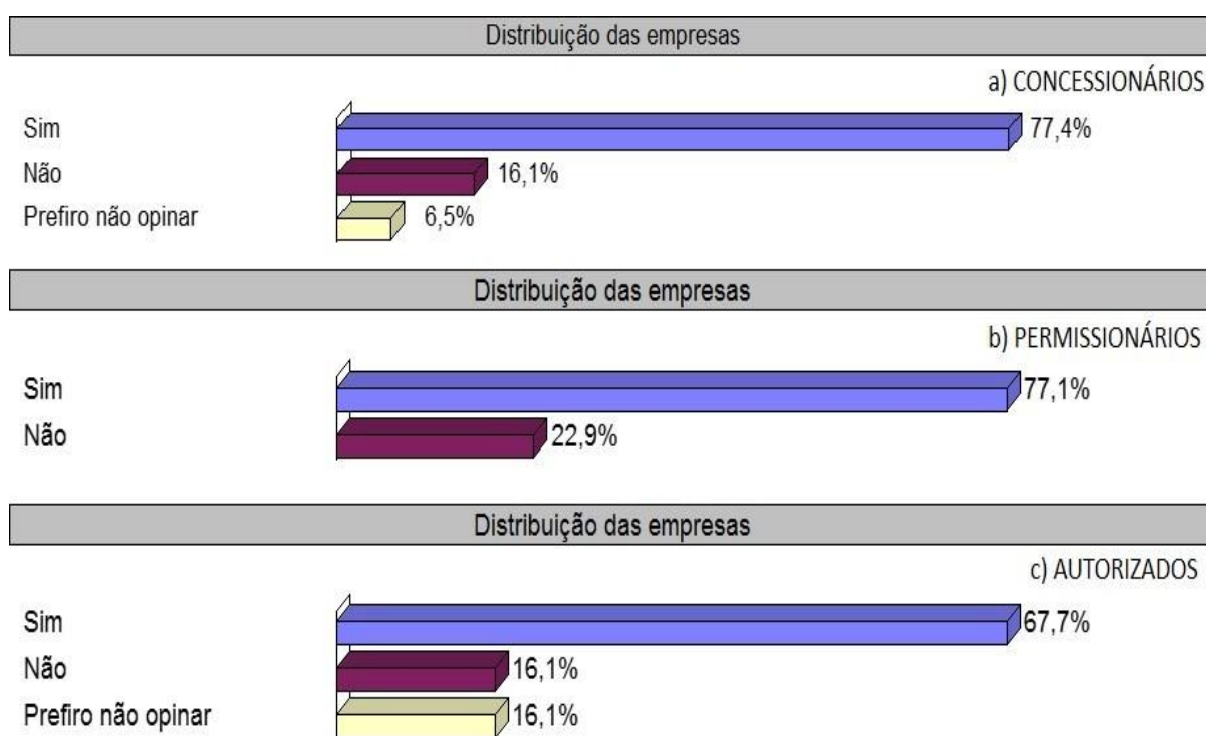
O dimensionamento das áreas se faz necessário, já que na época de seu planejamento a realidade era outra. A maioria dos comerciantes vinha buscar suas mercadorias de carroças, realidade diferente dos dias atuais, em que essas foram substituídas por carretas bitrem.

A pesquisa revelou o descontentamento de seus agentes privados com o espaço físico da CEASA-GO. Foi discutida a questão sobre distribuição das empresas por segmento, o planejamento do espaço físico diante da demanda de mercado, a localização e o acesso à CEASA-GO e colhidas sugestões de melhorias pelos agentes privados.

Quanto à distribuição da empresa por segmento, a Figura 36 demonstra que tanto concessionários, 77,4%, permissionários, 77,1%, quanto autorizados

(produtores), 67,7%, consideram positiva a distribuição das empresas por segmento. Somando-se um total de 74,06%.

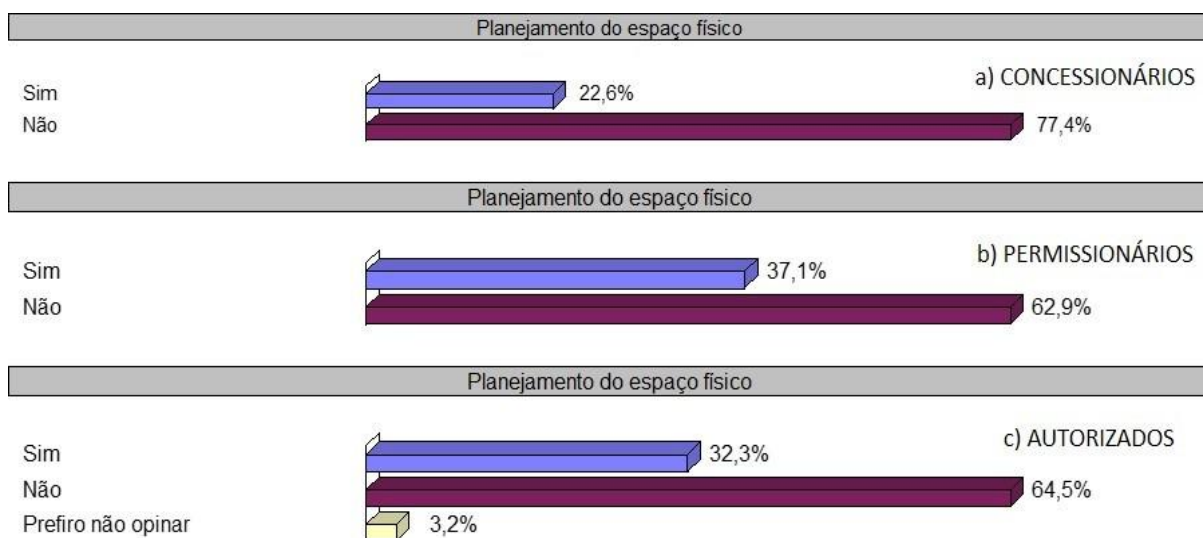
Figura 36: Distribuição das Empresas por Segmento na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores)



Fonte: LIMA, 2014.

No que se refere ao Planejamento do espaço físico, questionou-se se este é satisfatório para a demanda do mercado. A Figura 37 revela que os agentes privados estão insatisfeitos com o espaço físico; 77,4% dos concessionários acreditam que o espaço não é satisfatório para a demanda do mercado; 62,9% dos permissionários e 64,5% dos autorizados (produtores), mais de 60% no todo, não consideram o espaço físico satisfatório, apresentando como sugestão a ampliação do espaço físico da CEASA-GO.

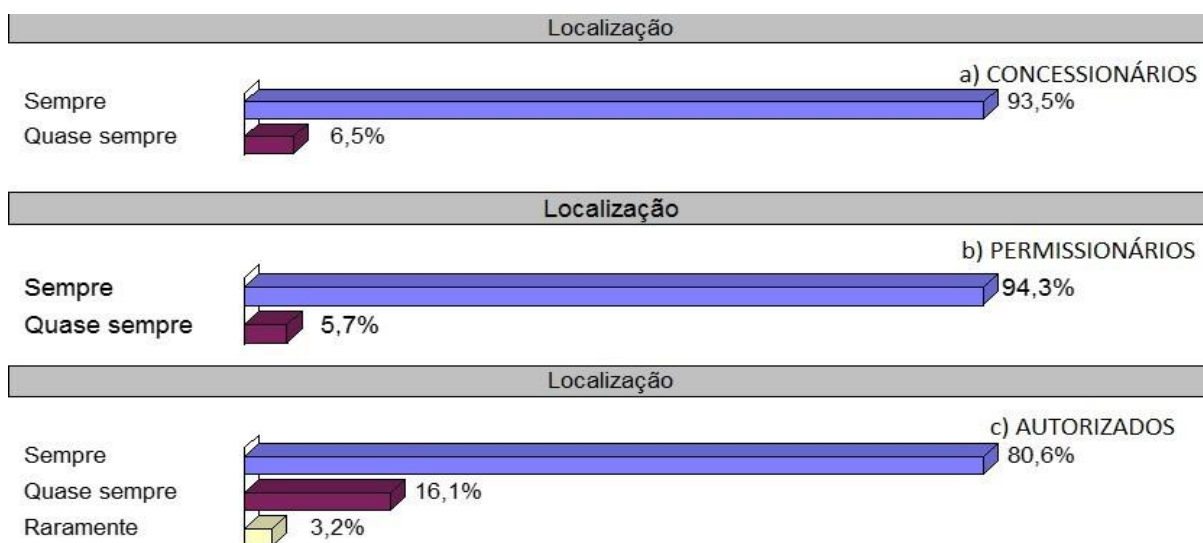
Figura 37: Planejamento do Espaço Físico da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores).



Fonte: LIMA, 2014.

Nos estudos de localização da Central de Abastecimento, suas áreas eram selecionadas procurando um local que adequasse os mercados atacadistas com as Políticas de Desenvolvimento Urbano, dessa forma, a Central de Abastecimento de Goiás foi privilegiada quanto à localização, o que confere com a satisfação dos agentes Privados que a consideram de fácil acesso aos comerciantes regionais e de outros estados, como mostra a Figura 38.

Figura 38: Satisfação quanto à Localização da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2014: a) Concessionários; b) Permissionários e c) Autorizados (produtores)



Fonte: LIMA, 2014.

Finalizando a pesquisa de campo, os agentes privados da CEASA-GO deixaram registradas algumas sugestões de melhoria, sendo a mais citada a ampliação do espaço físico, entre outras como: higiene sanitária, aumentar os bebedouros que são insuficientes, criar medidas para evitar o desperdício, acabar com a política dentro da CEASA-GO, associações mais participativas e atuantes, diminuir o valor do aluguel, melhores presidentes, demarcação de carga e descarga, cumprimento do estatuto e do regulamento de mercado e de normas internas da CEASA-GO, melhorar o fornecimento de energia que é precário, melhorar o trânsito interno, inclusão dos atacadistas de outros segmentos, limitar o acesso do atravessador, maior autonomia, melhorar horário de funcionamento, criar dormitório para os comerciantes que pernoitam na central, melhorar a segurança.

Fica assim evidenciado que muito precisa ser feito em benefício da CEASA-GO.

4.4 O Perfil dos Agentes Públicos da CEASA-GO

O perfil dos agentes públicos da CEASA-GO assim como dos agentes privados foi analisado nas duas vertentes: o Perfil Socioeconômico e o Perfil por Competências.

O Perfil Socioeconômico, ilustrado na Tabela 12, apresenta a síntese dos dados, como sexo, faixa etária, estado civil, naturalidade por região, grau de instrução, tipo de função, tempo de trabalho na CEASA-GO. Foram aplicados os questionários a um diretor técnico, quatro gerentes e com o presidente da UNIAP, que, por estar envolvido diretamente com a gestão da Central de Abastecimento, nesse caso, foi considerado também um agente público, perfazendo uma amostra de 6 agentes públicos de uma população total de 8 cargos de relevância para a realização da pesquisa.

O resultado demonstra que a maioria dos agentes públicos é do sexo masculino, 83,3%; 16,7% do sexo feminino. O que reforça mais uma vez que a inserção da mulher em cargos públicos de alto escalão sofre preconceitos.

No que refere à faixa etária, 16,7% reporta a idade de 37 a 47 anos; 66,7% a idade de 48 a 58 anos e 16,7% acima de 59 anos.

O perfil dos agentes públicos configura uma média significativa por regiões, sendo 50,0% do Centro-Oeste, 33,3% do Nordeste e 16,7% do Sudeste, não possuindo nenhum natural do Norte ou do Sul do país.

Apresentou-se na amostra pesquisada que 100% dos respondentes possuem Ensino Superior completo, o que confere a compatibilidade de conhecimentos com o cargo exercido por eles.

O período em que os agentes públicos exercem suas atividades na CEASA-GO está na média de 33 a 35 anos, o que consolida os cargos serem efetivos por iniciarem suas atividades antes da Constituição de 1988, que passou a configurar os cargos públicos por concursos.

Nesta pesquisa, o regime de trabalho considerado Indicado refere-se ao cargo da diretoria, com indicações políticas em sua maioria, e do presidente da UNIAP, em que mesmo passando por um processo eleitoral dentro da associação as chapas são montadas de acordo com o interesse da categoria.

Tabela 14: Síntese do Perfil Socioeconômico dos Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015.

DESCRITORES		AGENTES PÚBLICOS	
		TOTAL	
		Nº	%
SEXO	Feminino	1	16,7
	Masculino	5	83,3
FAIXA ETÁRIA (ANOS)	De 37 a 47	1	16,7
	De 48 a 58	4	66,7
	Acima de 59	1	16,7
ESTADO CIVIL	Casado	5	83,3
	Divorciados	1	16,7
NATURAL DE (REGIÃO)	Nordeste	2	33,3
	Centro Oeste	3	50,0
	Sudeste	1	16,7
GRAU DE INSTRUÇÃO	Superior Completo	6	100
REGIME DE TRABALHO	Efetivo	4	66,7
	Indicado	2	33,3
TEMPO DE CEASA (ANOS)	6	1	16,7
	8	1	16,7
	33	1	16,7
	34	2	33,3
	35	1	16,7
TOTAL	Por conjunto de respostas	6	100

Fonte: LIMA, 2015.

Além do Perfil Socioeconômico, outro aspecto relevante é o Perfil das Competências. Silva e Mello (2011, p. 168) consideram “a gestão por competências

como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão organizacional”.

No mundo contemporâneo, as exigências por competências no setor público se fazem presente na medida em que não é só analisado o trabalho individual, mas sim do grupo efetivo onde características básicas são necessárias para a permanência no cargo. Conforme Silva e Mello (2011):

Outra situação retrata o planejamento organizacional de necessidades de capacitação ou a forma inicial de sistematizar o modelo de gestão por competências para o contexto a administração pública, que consiste no planejamento de ações integradas e efetivas de desenvolvimento, a partir da identificação dos *gaps* de competência e da negociação do plano de desenvolvimento entre o servidor e seus superiores (SILVA; MELLO, 2011, p. 176).

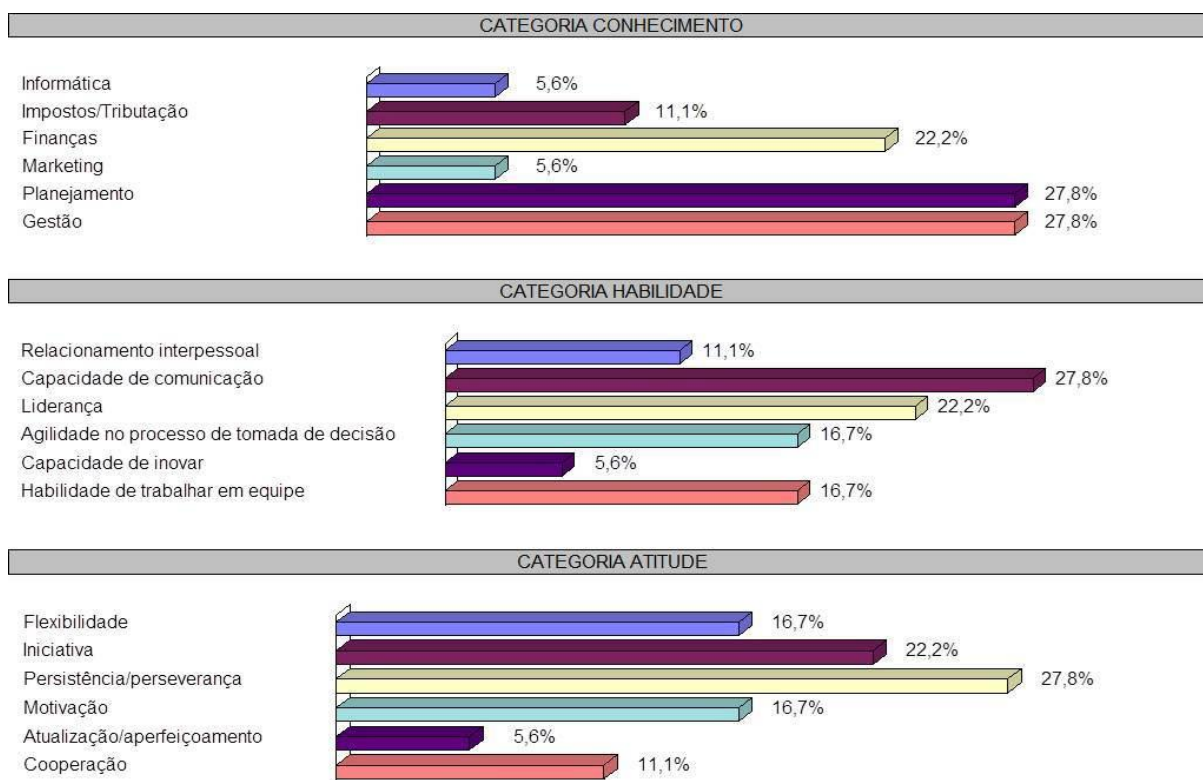
Sendo assim, a Figura 39 demonstra nas categorias de Conhecimento, Habilidades e Atitudes o perfil dos agentes públicos da CEASA-GO.

Na Categoria Conhecimento, foram designados os seguintes elementos: Informática, Impostos/Tributação, Finanças, Marketing, Planejamento e Gestão, sendo solicitado aos respondentes que escolhessem três itens por ordem de importância, o que classificou Planejamento e Gestão com 27,8%, em primeiro lugar, Finanças com 22,2%, em segundo, e Impostos/Tributação, em terceiro, com 11,1% na categoria Conhecimento.

Na categoria Habilidade, foram discutidos os itens: Relacionamento interpessoal, Capacidade de Comunicação, Liderança, Agilidade no processo de tomada de decisão, Capacidade de inovar e Habilidade de trabalhar em equipe; destacando-se a Capacidade de comunicação com 27,8%, seguida da Liderança com 22,2%, ficando em terceiro lugar empatados os quesitos Agilidade no processo de tomada de decisão e habilidade de trabalhar em equipe com 16,7% ambas.

Quanto à categoria Atitude, foram destacados os seguintes itens: Flexibilidade, Iniciativa, Persistência e Perseverança, Motivação, Atualização/Aperfeiçoamento e cooperação; recebendo destaque com 27,8% o item Persistência/Perseverança; em segundo lugar, a Iniciativa com 22,2% e, em terceiro, lugar com 16,7% Flexibilidade e Motivação.

Figura 39: Perfil de Competências dos Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO: Categoria Conhecimento, Habilidade e Atitude.



Fonte: LIMA, 2015.

Observa-se no estudo que os agentes públicos possuem as competências necessárias que coadunem com seus respectivos cargos dentro da Central de Abastecimento de Goiás.

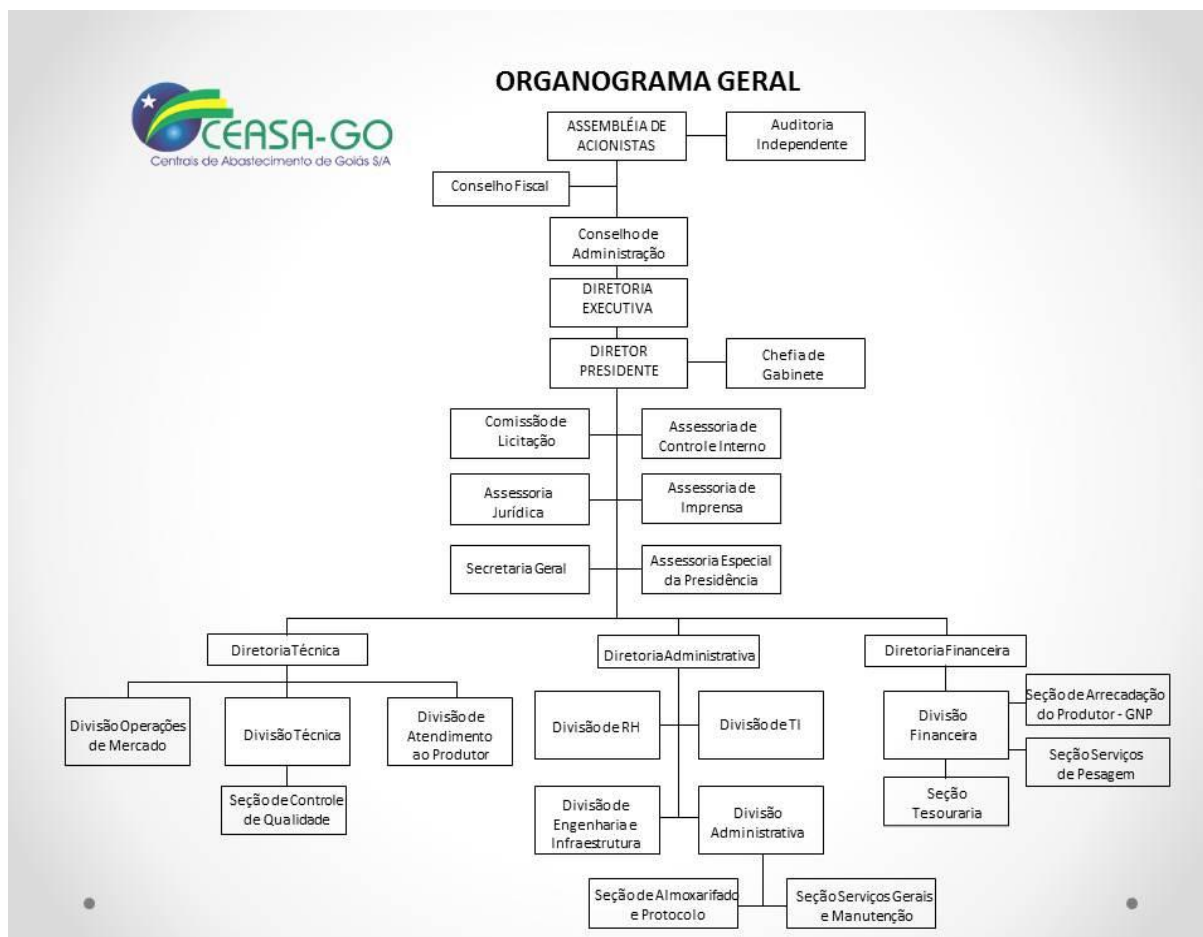
4.5 A Percepção dos Agentes Públicos da CEASA-GO quanto ao Planejamento e à Gestão

4.5.1 A gestão da Central de Abastecimento do Estado de Goiás

O planejamento e o desenvolvimento da Central de Abastecimento de Goiás baseiam-se em políticas públicas e de interesses partidários. Ainda nos moldes de uma organização tradicional, o Modelo de Gestão da CEASA-GO dá ênfase nos processos formais de uma empresa, como: normas, estrutura organizacional, departamentalização, divisão do trabalho e hierarquia, como pode ser observado na

Figura 40, que apresenta o Organograma Geral da Central de Abastecimento de Goiás.

Figura 40: Organograma Geral da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO



Fonte: CEASA-GO, Departamento de Divisão Técnica de Mercado, fotos concedidas em 2015.

Apesar de ser uma S.A. e possuir características de organização tradicional; o modelo de gestão da CEASA-GO vem rompendo com essas características e adotando o modelo das organizações contemporâneas, como ilustra a Figura 41. Com as pressões do ambiente externo e interno vive sob a influência do processo de globalização, do avanço da tecnologia e do acirramento da concorrência, optando, assim, por uma gerência participativa, priorizando o trabalho em equipe, o controle da qualidade, buscando reduzir as incompetências e melhorar cada vez mais.

Figura 41: Modelos de Gestão e as Influências na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO

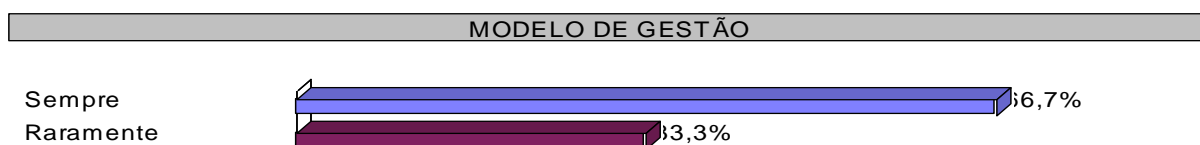


Fonte: LIMA, 2015

A pesquisa realizada com a aplicação de um questionário com os agentes públicos sobre a Gestão da CEASA-GO revelou, em primeira instância, a satisfação de seu quadro efetivo com o modelo de gestão vigente, conforme Figura 42. Vale ressaltar que a pesquisa com esses agentes foi realizada no início de 2015, o que configurou com a satisfação deles, em razão de o modelo de gestão atual atender às necessidades e pedidos de uma gestão enxuta.

Para Santos, Ventura e Martins Neto (2013, p. 11), é preciso fazer uma leitura das circunstâncias políticas de atuação, como conhecer métodos, técnicas e instrumentos disponíveis e aprimorá-los, para ampliar a suficiência e qualidade dos bens e serviços para operar o Estado com responsabilidade e respeito à Constituição.

Figura 42: Satisfação dos Agentes Públicos com o Modelo de Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015



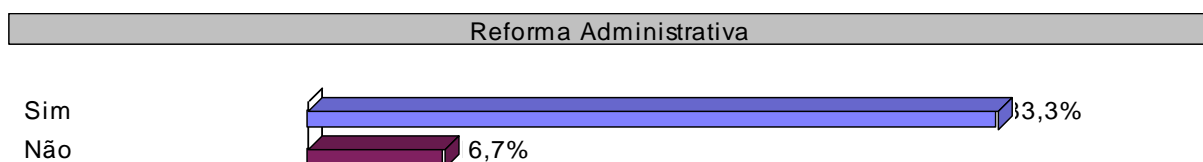
Fonte: LIMA, 2015.

O desafio da gestão pública é muito mais complexo, pois envolve interesses políticos, econômicos e sociais, como revelam Santos, Ventura e Martins Neto (2013):

A gestão deve reconhecer que as maneiras de fazer, ou os processos de produção de bens, serviços e institucionalidades públicas, são expressões de relações sociais. Como tal, é preciso fazer uma leitura adequada desse ambiente, caracterizado por conflitos, interesses de toda a ordem, reatividade ao registro real dos fatos [...], e a ação de diversos atores que, recorrentemente, irão impor sentidos próprios aos processos, situação que pode inutilizar os métodos e modelos ideais desenvolvidos (SANTOS; VENTURA; MARTINS NETO, 2013, p. 11).

Ao serem questionados se consideravam pertinente uma Reforma Administrativa na CEASA-GO, nos resultados da Figura 43 revela-se que 83,3% acreditam ser pertinente, considerando que a Gestão de 2015 contempla as necessidades de uma reforma administrativa na CEASA-GO, os 16,7% que responderam já estavam baseados na gestão vigente.

Figura 43: Reforma Administrativa na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015 na visão dos Agentes Públicos



Fonte: LIMA, 2015.

Outro fator importante refere-se ao Programa Brasileiro de Modernização do Mercado de Hortigranjeiro e ao Novo Regulamento de Mercado da CEASA-GO, conforme Quadro 18. Em relação ao PROHORT, o acesso e o conhecimento ao programa ficaram equilibrados com 50% afirmando conhecer e os outros 50% não. Já o Regulamento de Mercado, por seu estudo e sua construção serem realizados em conjunto pela diretoria de 2008/2010 com seus colaboradores, 100% o conhecem e evidenciaram a sua importância para o mercado da CEASA-GO.

Quadro 18: Nível de Conhecimento dos Agentes Públicos em Relação ao Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT – e o Regulamento de Mercado da CEASA-GO

PROHORT E REGULAMENTO DA CEASA-GO	TOTAL	
	SIM (%)	NÃO (%)
PROHORT	50	50
REGULAMENTO DE MERCADO DA CEASA-GO	100	-
TOTAL		100

Fonte: LIMA, 2015.

Quanto às Associações de classe que desempenham papel de grande relevância para o setor que elas defendem na CEASA-GO, foi solicitado aos agentes públicos que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para as associações pertencentes à CEASA-GO, conforme Quadro 19, que apresenta o total das notas a elas atribuídas.

A nota 7 foi a mais citada, sendo 16,7% a UNIAP e a ASPHEGO e 33,3% a ASCEAGO. Entre as associações, a UNIAP foi a que recebeu melhor pontuação, sendo a única que recebeu a nota 8 de 83,3% dos participantes da pesquisa. Já a ASPHEGO e a ASCEAGO foram mal avaliadas, recebendo notas 3 e 4 por um número significativo. A média das notas no geral foi razoável, sendo 6,66 para a UNIAP; 4,83 ASPHEGO e 5,50 ASCEAGO.

Quadro 19: Papel das Associações diante da Gestão da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015 na Visão dos Agentes Públicos

ASSOCIAÇÕES	NOTAS DE 0 A 10										MÉDIA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
UNIAP	-	-	-	-	-	-	-	16,7%	83,3%	-	-	6,66
ASPHEGO	-	-	-	16,7%	16,7%	50,0%	-	16,7%	-	-	-	4,83
ASCEAGO	-	-	-	16,7%	-	33,3%	16,7%	33,3%	-	-	-	5,50

Fonte: LIMA, 2015.

Quanto aos Programas e Projetos de Responsabilidade Social: o Banco de Alimentos e a Comunidade CDI CEASA Digital, foi solicitada a mesma avaliação, o resultado apresentado no Quadro 20 demonstra que o Banco de Alimentos possui uma avaliação positiva, sendo-lhe atribuída a nota mínima 7 e a máxima 10, somando 100% de uma excelente avaliação. Já a Comunidade CDI CEASA Digital não foi mal avaliada, mesmo não sendo conhecida pela maioria dos pesquisados, assim, 16,7% preferiu não opinar por não conhecer o programa. Entre os que conhecem a Comunidade CDI CEASA Digital, esta foi elogiada permanecendo as

maiores notas entre 8 e 9 por 66,7% dos pesquisados. A boa avaliação resultou em uma nota média de 8,0 para ambos.

Quadro 20: Programas e Projetos de Responsabilidade Social da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na Visão dos Agentes Públicos

PROGRAMAS SOCIAIS	NOTAS DE 0 A 10												MÉDIA	N R
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
BANCO DE ALIMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	8,00	-	
COMUNIDADE CDI CEASA DIGITAL	-	-	-	-	-	16,7%	-	-	16,7%	50,0%	-	8,00	16,7%	

Fonte: LIMA, 2015.

Nos Setores da Central de Abastecimento Banco de caixas, Área de lazer, Estacionamento de carros de passeio e o Pátio de caminhões, as notas ficaram de 5 a 10, exceto a área de lazer que recebeu nota 3 e 4 de 33,4% para 66,7% que atribuíram as notas 6, 7 e 10. O Banco de caixas, pela sua funcionalidade, recebeu a nota 8 de 50,0%, agregando uma nota média no total de 7,20; o Estacionamento de carros de passeio foi bem avaliado com 83,3% (somando as notas 7 e 8) com uma nota média de 7,17 e o Pátio de caminhões obteve um percentual equilibrado de 33,3% com nota média de 6,66, como pode ser observado no Quadro 21.

Quadro 21: Setores da Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na visão dos Agentes Públicos

SETORES	NOTAS DE 0 A 10											MÉDIA	N R
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
BANCO DE CAIXAS	-	-	-	-	-	-	33,3%	-	50,0%	-	-	7,20	16,7%
ÁREA DE LAZER	-	-	-	16,7%	16,7%	-	33,3%	16,7%	-	-	16,7%	6,00	-
ESTACIONAMENTO DE CARROS DE PASSEIO	-	-	-	-	-	16,7%	-	33,3%	50%	-	-	7,17	-
PÁTIO DE CAMINHÕES	-	-	-	-	-	33,3%	-	33,3%	33,3%	-	-	6,66	-

Fonte: LIMA, 2015.

4.5.2 Autonomia e responsabilidade dentro da Central de Abastecimento

A autonomia e a responsabilidade são outro fator importante no modelo de gestão da Central de Abastecimento de Goiás. A autonomia refere-se à liberdade

que o trabalhador possui para resolver problemas que estão ligados diretamente às atividades que executa.

Para Toledo e Milioni (1986, p. 20), “Autonomia significa o estado de auto direção de um indivíduo ou grupo, ligado a auto realização significando um esforço permanente da pessoa para conduzir seu próprio projeto de vida e ou o projeto de sua unidade”.

Nesse contexto, os agentes públicos da CEASA-GO responderam 100% possuir autonomia para realizar seu trabalho da forma que considera melhor. Outro fator importante revelado é que a opinião deles, quando pertinente, é sempre levada em consideração na tomada de decisões.

A satisfação com o trabalho exercido pelos agentes públicos na CEASA-GO condiz com a teoria de Walton citado por Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011), que apontam cinco fatores para que o trabalhador possa recuperar a possibilidade de aplicação de habilidades e conhecimentos, adquirindo um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho. Esses fatores são

autonomia no trabalho; capacidade de exercício de múltiplas habilidades; acesso a informações quanto ao desempenho e a perspectivas quanto ao futuro profissional e execução de tarefas completas e possibilidade de planejamento quanto à forma de se executar o trabalho (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 13).

A pesquisa constatou que todos esses fatores se enquadram na realidade dos agentes públicos da CEASA-GO que demonstram em suas falas a satisfação com o trabalho que realizam.

4.5.3 Imagem e comunicação da Central de Abastecimento de Goiás

O item Imagem e Comunicação apresenta como seus agentes públicos veem a Central de Abastecimento e como se preocupam com a instituição.

Tavares (2010) traz uma definição de Marketing ampla, atual e polêmica que identifica a importância da imagem e da comunicação de uma empresa, seja ela do setor privado ou público:

Marketing é um processo administrativo do produto, serviço, preço, distribuição e comunicação, que visa identificar necessidades e influenciar nos desejos dos públicos internos e externos de uma

organização, de forma a satisfazê-los eficazmente. Cuidar da imagem da mesma, orientando-a para futuros e novos mercados (TAVARES, 2010, p. 81).

Esse conceito pode ser evidenciado na resposta dos agentes públicos, pois 100% disseram que indicariam um amigo a investir e abrir um negócio na CEASA-GO.

Outro fator positivo em relação à imagem da Central de Abastecimento de Goiás pode ser observado no Quadro 22, quando foi solicitado aos agentes públicos que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para os quesitos: Localização da CEASA-GO, Ambiente de trabalho, Limpeza e organização, Trânsito interno, Segurança, Ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros e Serviços terceirizados. Exceto o trânsito interno que ficou com uma nota média abaixo de 5, os outros quesitos foram bem avaliados na totalidade.

Quadro 22: Opinião dos Agentes Públicos da Central de Abastecimento de Goiás sobre a Imagem da CEASA-GO, 2014

IMAGEM	NOTAS DE 0 A 10											MÉDIA
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
LOCALIZAÇÃO DA CEASA-GO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	10,00
AMBIENTE DE TRABALHO	-	-	-	-	-	-	-	16,7%	16,7%	-	66,7%	9,16
LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	-	-	-	-	-	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	-	-	6,33
TRÂNSITO INTERNO	16,7%	-	-	16,7%	16,7%	-	50%	-	-	-	-	4,33
SEGURANÇA	-	-	-	-	-	16,7%	-	16,7%	33,3%	33,3%	-	7,66
ÉTICA CEASA/PARCEIROS	-	-	-	-	-	-	-	-	66,7%	16,7%	16,7%	8,50
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	-	-	-	-	-	-	33,3%	33,3%	33,3%	-	-	7,00

Fonte: LIMA, 2015.

O quesito Localização teve um percentual de nota 10 de 100%; o Ambiente de trabalho também recebeu a nota 10 de um total significativo de 66,7%, o que gerou uma média de 9,16; Limpeza e organização ficaram na média de nota 6,33; a Segurança também se estabeleceu positivamente com 66,6% com média de nota 7,66. Já a relação de ética da CEASA-GO com seus parceiros foi considerada pelos agentes públicos um dos quesitos de melhor pontuação depois da Localização e do

Ambiente de Trabalho, ficando com um percentual de 66,7% de nota 8 e 33,4% de nota 9 e 10, com nota média de 8,50. Em relação aos Serviços terceirizados, estabeleceu-se uma média de 33,3% de nota 7,00.

Outro fator importante numa instituição da proporção da Central de Abastecimento de Goiás é a comunicação, já que esta deve ser entendida como “a comunicação existente entre a organização e os seus públicos de interesse, é representada pela comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de marketing” (TAVARES, 2010, p. 1), não só para divulgar uma imagem positiva ou negativa, mais sim para existir o compartilhamento das ideias, normas, regras e obrigações.

Em relação à comunicação na Central de Abastecimento entre os agentes públicos e o setor empresarial e seus agentes privados, a Figura 44 retrata que esta é realizada mais pessoalmente, 37,5%; ficando a comunicação via telefone, em segundo lugar, com 25,0%, e, em terceiro, com 18,8%, foi apontada a comunicação pelo rádio e por correspondência/comunicado.

Figura 44: Comunicação da Diretoria com os Agentes Privados e estes com a Diretoria da Central de Abastecimento de Goiás - CEASA-GO, 2014



Fonte: LIMA, 2015.

A Comunicação na Central de Abastecimento é a comunicação existente entre os agentes públicos, agentes privados e todo o público frequentador da CEASA-GO e por esse fato é essencial trabalhar a comunicação de forma planejada e eficaz. Isso resulta em fatores positivos, como a motivação e a integração com o público em geral, o desenvolvimento de um clima favorável entre todos, agilidade na tomada de decisão, incentivo à proatividade e a criação de uma boa imagem empresarial (TAVARES, 2010).

Nesse contexto, foram questionados aos agentes públicos se as orientações sobre a regulamentação e o funcionamento do mercado eram claras e objetivas:

83,3% afirmaram que sempre diante de um número pequeno de 16,7% que consideraram que raramente essas informações são claras e objetivas.

Sendo assim, faz-se necessário um gerenciamento contínuo da comunicação da administração da CEASA-GO para que garanta um bom funcionamento e a aplicação das regras e normas destinadas ao mercado de hortigranjeiro.

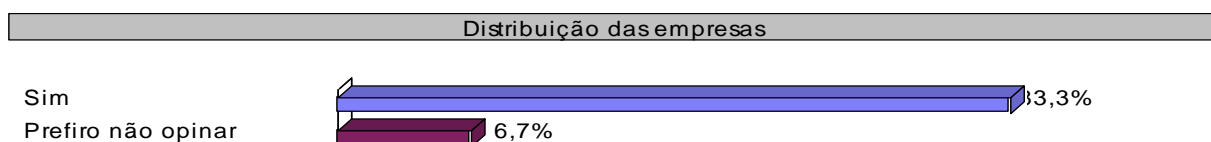
4.5.4 O planejamento e o espaço físico da CEASA-GO

O problema do espaço físico da Central de Abastecimento de Goiás é claramente observado também por seus agentes públicos, sendo este um dos maiores desafios da CEASA-GO para atender à demanda do mercado hortigranjeiro em Goiás.

A pesquisa discutiu a questão da distribuição das empresas por segmento, o planejamento do espaço físico ante a demanda de mercado, a localização e o acesso à CEASA-GO e colhidas sugestões de melhorias pelos agentes privados.

Quanto à distribuição da empresa por segmento, a Figura 45 demonstra que a maioria dos agentes públicos, 83,3%, considera positiva essa distribuição por segmento.

Figura 45: Distribuição das Empresas por Segmento na Central de Abastecimento de Goiás – CEASA-GO, 2015, na Visão dos Agentes Públicos



Fonte: LIMA, 2015.

No que se refere ao Planejamento do espaço físico, foi perguntado se este se apresenta satisfatório para a demanda do mercado, 100% consideram que não atende a esta demanda e as sugestões de melhoria explicitadas pelos pesquisados reportou-se ao aproveitamento da área livre para a ampliação do mercado, não só do espaço físico, mas como a ampliação para outros segmentos dentro do setor atacadista.

Quanto à localização da Central de Abastecimento de Goiás e o acesso ao mercado, os agentes públicos consideraram sua localização fácil e estratégica para

atender não só à população goiana, mas também ao entorno e outros estados que utilizam a CEASA-GO para abastecer seus mercados.

Concluindo a pesquisa de campo com os agentes públicos da CEASA-GO, esses deixaram registradas algumas sugestões de melhoria, sendo a mais citada a ampliação do espaço físico e o aproveitamento da área livre e um controle mais eficiente nas portarias para o acesso ao mercado da CEASA-GO.

Os resultados apontam que muito há de se fazer pela Central de Abastecimento de Goiás para que se alcance a eficiência e a eficácia de um mercado atacadista de hortigranjeiro que atenda às necessidades de seu público ativo.

4.6 Confronto das Ideias

A CEASA-GO, em meio a tantos embates e em tão pouco tempo de criação, já tem o que comemorar, por estar colocada em 4º lugar do *ranking* das Ceasas brasileiras, por ser referência no país e ser o maior mercado atacadista das Regiões Centro-Norte do país.

A pesquisa realizada no ambiente interno da CEASA-GO possibilitou um olhar mais preciso dos interesses dos agentes privados e públicos alocados nesta Central.

O perfil de competências dos agentes privados e públicos permitiu compreender a necessidade desses em aprimorar seus conhecimentos, já que o mercado se encontra em plena atividade de mudanças e a tecnologia é fator fundamental no desenvolvimento humano, social, econômico e político.

Quanto à Gestão e ao Planejamento da CEASA-GO, os agentes privados e os agentes públicos compartilham e contradizem suas opiniões ante a realidade que estão inseridos.

O confronto das ideias entre os agentes privados e os agentes públicos será demonstrado nos Quadros a seguir. O Quadro 23 explorará, conforme apresentado na metodologia, o Bloco 2 – Gestão da CEASA-GO; o Quadro 24, o Bloco 3 – Autonomia e Responsabilidade; o Quadro 25, o Bloco 4 – Imagem e Comunicação da CEASA-GO e o Quadro 26, o Bloco 6 – Planejamento e Espaço Físico.

Quadro 23: Quadro Síntese do Confronto das Ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no Quesito Gestão da CEASA-GO, 2015

BLOCO 2 - GESTÃO DA CEASA-GO		
DESCRIPTORIOS	AGENTES PRIVADOS	AGENTES PÚBLICOS
MODELO DE GESTÃO SATISFATÓRIO	%	%
Sempre	22,7	66,7
Quase sempre	15,5	33,3
Raramente	33,3	-
Nunca	28,9	-
AVALIAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES	MÉDIA DE NOTAS	MÉDIA DE NOTAS
UNIAP	6,50	6,66
ASPHEGO	5,59	4,83
ASCEAGO	5,94	5,50
AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SETORES DA CEASA-GO	MÉDIA DE NOTAS	MÉDIA DE NOTAS
Banco de Alimentos	8,07	8,00
Comunidade CDI Ceasa Digital	6,28	8,00
Banco de Caixas	7,80	7,20
Área de Lazer	5,69	6,00
Estacionamento de Carros de Passeio	7,31	7,17
Pátio de Caminhões	5,65	6,66
CONHECIMENTO DO PROHORT	%	%
Sim	12,4	50,0
Não	87,6	50,0
CONHECIMENTO DO NOVO REGULAMENTO DE MERCADO	%	%
Sim	37,1	100,0
Não	62,9	0,0
REFORMA ADMINISTRATIVA NA CEASA-GO	%	%
Sim	79,4	83,3
Não	20,6	16,7
OBS. Foram confrontadas apenas as questões pertinentes.		

Fonte: Autora, 2015.

No Quadro 23 que apresenta o Bloco 2 sobre a Gestão, o descritor refere que o modelo de Gestão da CEASA-GO é satisfatório para atender a todos os setores da Central de Abastecimento, observa-se uma divergência de opiniões entre os agentes privados, que consideram com 33,3% este modelo raramente satisfatório, e os agentes públicos consideram satisfatório com 66,6%. Essa diferença explica-se também pelo período em que foi realizada a pesquisa, pois os agentes privados participaram no ano de 2014, quando a Diretoria Executiva era composta por Presidente, Diretor Técnico, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e Chefe de Gabinete. Já os agentes públicos participaram da pesquisa no ano de 2015, quando já estava em processo de definição uma nova diretoria mais enxuta.

A Avaliação das Associações possui um consenso entre agentes privados e públicos e ambos as classificaram com uma nota mediana na escala de 0 a 10. A UNIAP acredita-se que possui uma avaliação melhor por realizar algumas parcerias com a CEASA-GO e por estar mais próxima dos interesses da classe, como pôde ser observado no item 3.4 deste estudo que se refere ao papel da UNIAP ante a CEASA-GO. A ASPHEGO possui uma péssima avaliação, pois não defende as prioridades e necessidades da sua categoria; ao passo que a ASCEAGO permanece totalmente neutra diante de seus associados.

A Avaliação dos programas e projetos de responsabilidade social e os setores da CEASA-GO são bem avaliados pelos agentes privados e públicos, para o Banco de Alimentos, a Comunidade CDI Ceasa Digital, o Banco de Caixas e o Estacionamento de Carros de Passeio as notas oscilaram entre 7,0 e 8,0, já a área de Lazer e o Pátio de Caminhões tiveram a menor nota, mesmo assim as notas ficaram acima de 5.

Quanto ao PROHORT, apenas os agentes públicos, mesmo assim 50%, possuem conhecimento do programa contra 87,6% dos agentes privados que não conhecem. Ao serem abordados sobre o conhecimento do Novo Regulamento de Mercado publicado em 2010; 62,9% dos agentes privados disseram desconhecer o Regulamento, o que retrata a falta de interesse da categoria em conhecer o que melhor assegura os direitos da classe; já os agentes públicos conhecem 100% do Regulamento de Mercado, mesmo porque participaram da elaboração do livreto.

A Reforma administrativa é concordada por ambos os agentes, que acreditam em mudanças com o novo modelo de uma gestão mais enxuta.

Continuando as análises, o Quadro 24 confronta as ideias referentes à autonomia e responsabilidade dos agentes diante da CEASA-GO. Dos agentes privados, ao serem questionados sobre a liberdade de gerir sua empresa na CEASA-GO, 44,3% afirmaram ter total liberdade na gestão de seus negócios; já os agentes públicos foram questionados quanto à liberdade para realizarem seu trabalho da forma como consideram melhor, 100% deles afirmaram possuir tal liberdade, o que comprova uma gestão pautada na confiança e no trabalho em equipe.

Em relação à consideração das opiniões dos agentes privados e dos agentes públicos nas tomadas de decisão pela CEASA-GO, os primeiros, em sua maioria, 75,2%, relatam que raramente ou nunca suas opiniões, quando pertinentes, são

levadas em consideração pela Diretoria Executiva da CEASA-GO. Já os agentes públicos afirmam 100% serem ouvidos e suas opiniões levadas em consideração na tomada de decisão da Central de Abastecimento de Goiás.

Quadro 24: Quadro Síntese do Confronto das Ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no Quesito Autonomia e Responsabilidade, 2015

BLOCO 3 – AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE		
DESCRITORES	AGENTES PRIVADOS	AGENTES PÚBLICOS
LIBERDADE PARA REALIZAR SEU TRABALHO	%	%
Sempre	44,3	100,0
Quase sempre	17,5	-
Raramente	16,5	-
Nunca	16,6	-
Prefiro não Opinar	2,1	-
CONSIDERAÇÃO DAS OPINIÕES NAS TOMADAS DE DECISÃO PELA CEASA-GO	%	%
Sempre	15,5	100,0
Quase sempre	8,2	-
Raramente	27,8	-
Nunca	47,4	-
Prefiro não Opinar	1,1	-
OBS. Foram confrontadas apenas as questões pertinentes.		

Fonte: Autora, 2015.

O Quadro 25 refere-se à Imagem e Comunicação da Central de Abastecimento de Goiás, sendo esta muito bem avaliada quanto à sua localização, recebendo nota 9,42 dos agentes privados e 10,00 dos agentes públicos. A liberdade para realizar seu trabalho dentro da CEASA-GO pelos agentes públicos se reafirma ao atribuírem nota 9,16 ao ambiente de trabalho, este descritor foi avaliado pelos agentes privados com nota 7,78. Limpeza e organização e Trânsito Interno tiveram as piores avaliações de seus agentes privados e públicos, com suas notas ficando abaixo de 5.

Em consenso a Segurança, a ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros e os Serviços Terceirizados ficaram com uma avaliação razoável, com notas de 5 a 7, tendo a ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros uma boa avaliação pelos agentes públicos, que atribuíram nota 8,50.

A satisfação com a Ceasa é confirmada por 100% dos agentes públicos, afirmando que indicariam um amigo a abrir um negócio na CEASA-GO; já para os agentes privados esta satisfação ficou balanceada com 56,7% indicando e 43,3%

não indicando nenhum amigo a ter um negócio dentro da CEASA-GO. Esses fatores são favoráveis à imagem da Central de Abastecimento de Goiás.

Quadro 25: Quadro Síntese do Confronto das Ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no Quesito Imagem e Comunicação da CEASA-GO, 2015

BLOCO 4 – IMAGEM E COMUNICAÇÃO DA CEASA-GO		
DESCRITORES	AGENTES PRIVADOS	AGENTES PÚBLICOS
AVALIAÇÃO DA IMAGEM DA CEASA-GO	MÉDIA DE NOTAS	MÉDIA DE NOTAS
Localização da CEASA-GO	9,42	10,00
Ambiente de Trabalho	7,78	9,16
Limpeza e Organização	4,60	6,33
Trânsito Interno	3,23	4,33
Segurança	7,01	7,66
Ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros	5,69	8,50
Serviços Terceirizados	5,50	7,00
INDICAÇÃO DE AMIGO A ABRIR UM NEGÓCIO NA CEASA-GO	%	%
Sim	56,7	100,0
Não	43,3	
ORIENTAÇÕES DE REGULAMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO CLARAS E OBJETIVAS	%	%
Sempre	55,7	83,3
Quase sempre	10,3	-
Raramente	25,8	16,7
Nunca	6,2	-
Prefiro não Opinar	2,1	-
COMUNICAÇÃO DA DIRETORIA COM OS AGENTES PRIVADOS*	%	%
Rádio	15,5	50,0
E-mail	1,0	-
Telefone	5,2	66,7
Pessoalmente	50,5	100,0
Por Assembleia	10,3	-
Correspondência/ Comunicado	24,7	50,0
Pela Associação	3,1	-
Não se Comunica	18,6	-
* Esta questão poderia marcar mais de uma opção		
OBS. Foram confrontadas apenas as questões pertinentes.		

Fonte: Autora, 2015.

Quanto à comunicação, foram questionados se as orientações de regulamentação e funcionamento da CEASA-GO são claras e objetivas, tendo uma aprovação de 83,3% dos agentes públicos e com uma média positiva acima de 60% os agentes privados afirmaram que essas informações são claras e objetivas.

O processo de comunicação entre agentes privados e a Diretoria da CEASA-GO e vice-versa foi consensual entre os agentes públicos e privados, que por terem

mais de uma opção de escolha afirmaram que a comunicação é realizada, principalmente, pessoalmente, pela Rádio CEASA, por telefone e por correspondência/comunicado.

O Quadro 26 retrata as opiniões quanto ao Planejamento e Espaço Físico da CEASA-GO apresentando os agentes privados e os Públicos compartilhando da mesma ideia, que o espaço físico da Ceasa não é satisfatório para a demanda do mercado, sendo uma ação positiva a distribuição das empresas por segmento. Compartilham também que a CEASA-GO é de fácil acesso aos comerciantes de outras regiões e estados.

Quadro 26: Quadro Síntese do Confronto das Ideias entre os Agentes Privados e os Agentes Públicos no Quesito Planejamento e Espaço Físico da CEASA-GO, 2015

BLOCO 6 – PLANEJAMENTO E ESPAÇO FÍSICO DA CEASA-GO		
DESCRITORES	AGENTES PRIVADOS	AGENTES PÚBLICOS
O ESPAÇO FÍSICO DA CEASA-GO É SATISFATÓRIO PARA A DEMANDA DO MERCADO	%	%
Sim	30,9	-
Não	68,0	100,0
Prefiro não opinar	1,0	-
POSITIVA A DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR SEGMENTO	%	%
Sim	74,2	83,3
Não	18,6	-
Prefiro não opinar	7,2	16,7
FACILIDADE DE ACESSO DA CEASA-GO AOS COMERCIANTES DE OUTRAS REGIÕES E ESTADOS	%	%
Sempre	89,7	100,0
Quase sempre	9,3	-
Raramente	1,0	-
OBS. Foram confrontadas apenas as questões pertinentes.		

Fonte: Autora, 2015.

Os resultados revelam que as opiniões em sua maioria se convergem e tanto os agentes privados quanto os públicos estão acordados na ideia da necessidade de ampliação do mercado e a realização de melhorias nos quesitos principais referentes à limpeza e organização, trânsito interno, segurança, estacionamento, entre outros, enfim, em uma modernização da Central de Abastecimento de Goiás.

4.7 CEASA-GO por Perspectivas de Melhoria

A comercialização das Centrais de Abastecimento possui uma característica particular por ter como atividade principal o comércio de produtos hortigranjeiros, isso faz que o mercado se torne mais dinâmico e eficiente na consolidação e distribuição de seus produtos.

Responsável pelo suprimento alimentar do Estado de Goiás, a CEASA-GO possui compromisso não só com o estado, mas também com outras unidades federativas. Mesmo configurando um cenário positivo de mudanças, a CEASA-GO deve ser repensada em seu contexto atual e rever suas políticas públicas.

Esta pesquisa identificou alguns pontos fracos no planejamento, na gestão e no desenvolvimento da CEASA-GO e com base nesses pontos foram elaboradas propostas de melhorias que serão apresentadas em quadros por Blocos.

Vale ressaltar que os aspectos apresentados foram apontados pelos agentes privados e os agentes públicos da CEASA-GO e essas propostas criadas com base nas respostas da última questão aberta que propõe a sugestão de propostas de melhoria para a CEASA-GO, sendo a ampliação do espaço físico a mais mencionada.

Quadro 27: Quadro Síntese das Propostas de Melhoria para Gestão

BLOCO 1 - GESTÃO	
ASPECTOS	PROPOSTAS DE MELHORIA
Reforma administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ redução de diretorias; ✓ capacitação dos colaboradores; ✓ redução do empreguismo; ✓ abertura de concurso público; ✓ inclusão de atacadistas; ✓ redução do aluguel e taxas; ✓ planejamento estratégico eficaz;
Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ regulação do mercado; ✓ cumprimento das normas e obrigações; ✓ controle de mercadoria; ✓ fiscalização dos produtores;
Associações de Classe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ associação mais atuante em parceria com a diretoria; ✓ transparência de gestão; ✓ parcerias no setor empresarial;
Imagem e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ modernização do mercado; ✓ marketing digital.

Fonte: Autora, 2015

O Quadro 27 apresenta propostas de melhoria a Gestão da CEASA-GO, faz-se necessário expor que algumas delas já foram contempladas em partes. No que

se refere à redução de diretorias, esta foi contemplada no início do ano de 2015 como cumprimento das propostas do Governo de Goiás em extinguir algumas diretorias. A proposta original era a extinção de diretorias e chefia de gabinete e seria composta por um Presidente e um Diretor técnico-administrativo, mas isso não foi ao todo contemplado, pois para atender aos interesses políticos partidários permaneceu a Chefia de Gabinete.

A Central de Abastecimento de Goiás conta com um quadro efetivo escasso, sendo os principais cargos ocupados praticamente desde o início de suas atividades, quando seus colaboradores foram efetivados por trabalharem no setor antes da Constituição de 1988, que definiu a realização de concursos para ocupação de cargos públicos. Desde então, a CEASA-GO não realizou nenhum concurso para a contratação de novos servidores, aderindo à contratação de estagiários para execução dos serviços.

Outra proposta pertinente refere-se à inclusão de atacadistas de outros segmentos dentro da Central de Abastecimento, contemplando em um só espaço as necessidades dos clientes.

Uma fiscalização eficiente reduziria a entrada de atravessadores na CEASA-GO que tentam comercializar seus produtos de forma ilegal, o que prejudica diretamente os produtores. O cumprimento das normas e obrigações destinadas a todos os usuários e frequentadores da CEASA-GO reduziria boa parte dos problemas enfrentados dentro do espaço físico da central de abastecimento.

Como a pesquisa demonstra a insatisfação dos agentes privados e públicos com as Associações de classes, faz-se necessário uma dinamização de suas atividades, interação e participação ativa com a Diretoria da CEASA-GO em busca de melhorias para o setor o qual elas defendem.

Mesmo estando classificada entre as melhores Centrais de Abastecimento do Brasil, a CEASA-GO deveria trabalhar sua imagem e comunicação, divulgando suas atividades, atualizar diariamente todas as informações do *site* e trabalhar efetivamente o Marketing Digital no intuito de uma modernização do mercado.

Quadro 28: Quadro Síntese das Propostas de Melhoria para Produtos

BLOCO 2 – PRODUTOS	
ASPECTOS	PROPOSTAS DE MELHORIA
Mercadoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ controle e qualidade; ✓ ampliação do <i>mix</i> de produtos; ✓ redução do uso de agrotóxicos; ✓ comercialização de orgânicos; ✓ redução do descarte dos perecíveis em bom estado de consumo; ✓ ampliar doações; ✓ fiscalizar a comercialização de produtos ilegais;
Embalagens	<ul style="list-style-type: none"> ✓ padronização de embalagens; ✓ higienização das embalagens; ✓ comercialização de produtos cartelados.

Fonte: Autora, 2015

O Quadro 28 apresenta propostas de melhorias para os produtos comercializados na CEASA-GO, sendo necessário um controle maior da qualidade desses produtos, a ampliação dos *mix* de produtos comercializados dentro da CEASA-GO, consolidar como programa efetivo da Central a redução do uso de agrotóxicos, com palestras, cursos e orientações periódicas aos produtores rurais.

O Brasil vive uma realidade de consumidores cada vez mais exigentes e em busca de uma alimentação saudável, a busca pela qualidade de vida vem crescendo cada vez mais e este fato interfere diretamente no setor alimentício. Isso proporciona o interesse por estudos específicos para a criação dentro da CEASA-GO de comercialização de produtos orgânicos. Esta é uma nova cultura promissora, já que o meio ambiente clama por cuidados especiais.

Outra realidade da CEASA-GO é o descarte indiscriminado de mercadorias ainda em bom estado de consumo, jogadas diretamente nos contêineres e vão parar no aterro sanitário. Já que o Banco de Alimentos não comporta em determinadas épocas todo produto destinado a doações, sugere-se à CEASA-GO a criação de um projeto, no qual os fazendeiros criadores de animais da grande Goiânia pudessem se cadastrar e firmar uma parceria com os agentes privados e recolher esses alimentos e utilizá-los na produção de ração e alimentação de seus animais.

Em relação às embalagens dos produtos, faz-se necessário uma modernização do mercado com padronização dessas embalagens e expandir a comercialização de produtos cartelados.

Quadro 29: Quadro Síntese das Propostas de Melhoria para Processos

BLOCO 3 – PROCESSOS	
ASPECTOS	PROPOSTAS DE MELHORIA
Banco de Caixas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ controlar as embalagens vazias antes de entrar no mercado; ✓ proibir o empréstimo de caixas plásticas; ✓ padronização das embalagens; ✓ higienização;
Portaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ controle de entrada e saída no mercado; ✓ portarias eletrônicas; ✓ cadastro dos usuários; ✓ criação de banco de dados;
Energia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dividir a distribuição de energia por pavilhão; ✓ disponibilizar geradores de energia para os pavilhões; ✓ fazer uma nova instalação de energia subterrânea.

Fonte: Autora, 2015

O Quadro 29 apresenta propostas referentes aos processos. No que diz respeito ao Banco de Caixas, este possui papel fundamental na organização do mercado da CEASA-GO. Com a padronização das caixas plásticas e as exigências de higienização, o Banco de caixas deveria ser mais atuante e eficaz na realização de seus serviços, controlando a entrada e saída dessas embalagens no mercado. Isso reduziria a demanda de empréstimos de caixas plásticas e amenizaria os problemas enfrentados pelos agentes privados com relação ao alto investimento diário na aquisição dessas embalagens.

Outro processo importante refere-se às portarias da Central de Abastecimento que não possuem um controle maior dos usuários da CEASA-GO, o que deixa a desejar em relação à segurança dos usuários do mercado. A criação de um banco de dados com o cadastro de todas as pessoas que circulam nas dependências da CEASA-GO seria uma ação pertinente, pois, além de garantir maior segurança aos usuários da CEASA-GO, disponibilizaria de informações mais precisas de seus fornecedores e clientes.

Em relação à energia da Central de Abastecimento, esta merece um cuidado especial, já que não comporta a distribuição para as redes elétricas, que em épocas de calor os padrões esquentam muito cortando o fornecimento de energia. Por causa disso, alguns pavilhões da CEASA-GO se uniram para a compra de geradores para sanar os problemas diários de fornecimento de energia.

Quadro 30: Quadro Síntese das Propostas de Melhoria para Planejamento e Infraestrutura

BLOCO 4 – PLANEJAMENTO E INFRAESTRUTURA	
ASPECTOS	PROPOSTAS DE MELHORIA
Ampliação de espaços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ construção de novos galpões comerciais; ✓ construção do mercado de flores e de peixes; ✓ construção do mercado de orgânicos; ✓ construção de um galpão voltado para a agricultura familiar; ✓ construção de dormitórios; ✓ melhor distribuição dos banheiros;
Trânsito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ expansão da área de estacionamento e movimentação de cargas; ✓ expansão do estacionamento de carros de passeio; ✓ sinalização clara e objetiva; ✓ implantação de corredores exclusivos de carrinhos e empilhadeiras;
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ instalação de bebedouros em todo mercado; ✓ instalação de lixeiras sustentáveis.

Fonte: Autora, 2015

O Quadro 30 apresenta propostas de planejamento e infraestrutura, sendo esses aspectos os mais citados pelos agentes privados e públicos que necessitam de maiores investimentos. Das propostas aqui apresentadas, algumas já fazem parte dos projetos do Governo do Estado de Goiás de ampliar a Central de Abastecimento, pois seu espaço físico não comporta a demanda de frequentadores diários na CEASA-GO, principalmente no final do ano, na época das festividades de Natal e Ano Novo.

Além da construção de novos Galpões comerciais, a CEASA-GO deve reestruturar seu espaço físico com uma melhor distribuição dos banheiros, implantação de corredores exclusivos de carrinhos de mão e empilhadeiras para cumprir as normas de trânsito no interior da Central de Abastecimento e melhorar a circulação dentro do mercado.

Atendendo a essas propostas de melhoria, a CEASA-GO avançaria no que Cunha, Bismarck e Almeida (2011, p.18) chamariam de Mercados de 4ª Geração:

Os mercados de 4ª Geração devem avançar no sentido de prover uma série de serviços inovadores e de demanda contemporânea a que envolvem: a) Certificação de qualidade dos produtos comercializados nas Centrais de Abastecimento b) plantas industriais para processamento de Frutas, legumes e Verduras: minimamente processados, sucos concentrados, sucos congelados, frutas e hortaliças em pó, frutas desidratadas, c) Informações para o

consumidor em termos de orientação alimentar, nutricional, econômica e gastronômica, d) Comercialização eletrônica que virá depois de uma certificação que engloba a padronização e) Exploração de nichos de mercado de comidas étnicas, hortaliças não convencionais e f) Comércio internacional a partir das centrais de abastecimento.

Essas são algumas propostas de melhoria para a CEASA-GO, sabe-se que muito ainda deve ser feito pela Central de Abastecimento de Goiás para que ela possa se tornar a mais importante do país.

4.8 Considerações Parciais

No Capítulo 4, procurou-se refletir, de forma crítica e analítica, por meio da pesquisa realizada com os Agentes Privados e os Agentes Públicos, o Perfil Socioeconômico e a visão deles diante da Gestão e do Planejamento da Central de Abastecimento de Goiás. A realidade encontrada foi surpreendente, superando expectativas, demonstrando resultados pertinentes aos temas pesquisados.

A premissa básica deste estudo foi a de identificar os problemas referentes à gestão e à infraestrutura da Central de Abastecimento de Goiás na visão de seus agentes que compartilharam a mesma opinião que a CEASA-GO está no limite de sua capacidade para atender às novas e complexas exigências dos mercados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento das Centrais de Abastecimento do Brasil surgiu da necessidade de organizar o comércio de hortigranjeiros que era realizado informalmente. A criação destes Centros de Abastecimento foi essencial na modernização de um mercado promissor.

Assim, a Central de Abastecimento de Goiás tornou-se importante no estado e em toda região Centro-Oeste do país, mas sua capacidade física encontra-se obsoleta pela demanda do mercado, já que não atende só à capital Goiânia, mas como também a outros estados, como Mato Grosso e Tocantins.

A CEASA-GO exerce um papel importante nesses estados. A CEASA-TO, de 2009, está entre as Centrais mais recentes implantadas no país e é totalmente abastecida pela Central de Goiás.

Este estudo reportou-se à história das Centrais de Abastecimento do Brasil e, em especial, à CEASA-GO que revelou sua evolução histórica no decorrer de seus 40 anos de existência. Muitas benfeitorias foram realizadas, mas ainda há muito para fazer.

Foram apontadas pelos agentes privados e públicos as seguintes propostas de melhorias: ampliação do espaço físico, higiene sanitária, maior distribuição de bebedouros nas dependências do mercado, evitar o desperdício, possuir associações mais atuantes, redução do valor do aluguel, melhor fornecimento de energia, inclusão de atacadistas de outros segmentos, maior autonomia, segurança e limpeza.

Diante do levantamento das necessidades visíveis da CEASA-GO determinadas pelos seus agentes, as propostas de melhoria voltadas para gestão caracterizam a falta de interesse do setor público de realizar uma reforma administrativa inteligente que vá suprir com a demanda das ações para reduzir o empreguismo. Este impregnado de interesses políticos que não proporcionam a abertura de Concurso Público para a contratação de funcionários qualificados para desenvolver as atividades administrativas de forma a realizar um levantamento das oportunidades e ameaças para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico eficaz. Isso possibilitará a redução de aluguel e taxas e a inclusão de novos segmentos atacadistas no setor.

A fiscalização da Central é fragilizada em decorrência da ausência de um banco de dados completo que gere as informações necessárias de seus agentes, usuários e frequentadores diários. Essas informações auxiliariam na fiscalização dos produtores e na comercialização de seus produtos, a regulação do mercado seria mais eficiente, bem como o cumprimento das normas e obrigações.

As Associações de classe que deveriam ser fortes parceiras do setor e dos empresários que as compõem deixam a desejar, requerendo-se maior transparência dos dados e das ações, desempenhando gestão mais atuante e eficiente. Sendo assim, ficaram claras a importância e a necessidade dessas associações serem parceiras com a diretoria da CEASA-GO em busca de melhorias para os segmentos os quais representam.

Quanto à imagem e à comunicação da CEASA-GO, esta, mesmo estando classificada entre as cinco melhores do Brasil, contando também com uma avaliação positiva de seus agentes, tem a necessidade de divulgar e fazer conhecer todas as atividades por ela realizada. O *site* não é atualizado diariamente e possui dados de relevância publicados, entretanto carece de atenção.

Ao se tratar de uma instituição voltada ao sistema alimentar, a Central de Abastecimento deveria ser um ambiente extremamente limpo, já que higiene e limpeza são fatores fundamentais no quesito alimentação. Mas esta é uma realidade distante das centrais de abastecimento, pois elas são as maiores geradoras de lixo orgânico. No caso da CEASA-GO, esta já possui um projeto em andamento para o processamento desses resíduos sólidos e está sendo construída uma nova Estação de Tratamento de Esgoto que utilizará a água captada e tratada nos banheiros distribuídos em todo o mercado.

No que se refere aos produtos, foram propostas melhorias no controle e na qualidade, a ampliação do *mix* de produtos e a redução do uso de agrotóxicos. Essas propostas devem ser contempladas com ações voltadas direto ao produtor de maneira a incentivar a produção para a comercialização de produtos orgânicos. As embalagens devem ser padronizadas e higienizadas para todas as mercadorias.

Por se tratar de um ambiente muito dinâmico, foi possível identificar que a CEASA-GO deve ter um cuidado maior com seus processos para melhor funcionamento do mercado. O Banco de Caixas necessita tornar suas atividades mais rígidas na padronização e no controle das embalagens vazias antes de entrar no mercado e garantir a higienização destas. A portaria necessita de controle de

entrada e saída com cadastro de todos os usuários, assegurando a estes um ambiente mais seguro.

Outra questão enfrentada pelos agentes é a distribuição de energia, por ser instalação antiga não consegue atender à demanda de distribuição em razão do número de câmaras frias instaladas nos pavilhões. Para resolver esses problemas, os empresários de cada pavilhão se organizaram na compra e manutenção de geradores de energia, o que deveria ser fornecido pela CEASA-GO, já que a distribuição de energia é função da administração pública e os usuários pagam pelo seu fornecimento. Como sugestão foi proposto fazer nova instalação subterrânea que atenda às necessidades do mercado.

A sugestão de melhoria mais citada pelos pesquisados refere-se à infraestrutura, sendo solicitada ampliação do mercado, apresentando como proposta a construção de novos galpões comerciais: um mercado de flores e de peixes, um mercado de orgânicos, um para a agricultura familiar, bem como melhor distribuição dos banheiros e construção de dormitórios para os comerciantes que precisam pernoitar dentro da CEASA-GO.

Quanto ao trânsito interno, foi sugerida a expansão da área de estacionamento e movimentação de cargas, do estacionamento de carros de passeio, sinalização mais clara e objetiva e a implantação de corredores exclusivos para carrinhos e empilhadeiras.

Nesse contexto, a atual diretoria da CEASA-GO já possui projeto de ampliação de área que contempla a construção de novo pavilhão, melhor distribuição dos banheiros públicos, mudança do estacionamento provisório, término da obra do novo banco de alimentos e construção de nova via de entrada e saída do mercado visando melhor fluidez do trânsito interno.

Esses e outros planos de melhoria que vão surgindo no decorrer dos anos tornar-se-ão possíveis e reais somente se o Governo do Estado de Goiás reconhecer tamanha relevância e influência que a Central de Abastecimento possui no desenvolvimento regional do estado.

Sem subestimar a importância e o valor simbólico da CEASA-GO no âmbito do estado, essas mudanças por si só não são condições suficientes para que a gestão seja efetiva, de forma que existirão restrições de várias naturezas, principalmente políticas e econômicas, que sempre criarão obstáculos para realizar mudanças.

Finalizando, cabe lembrar os ensinamentos de Florestan Fernandes: “A realidade é que as transformações são conquistadas a duras penas [...]” (FERNANDES, 1987, p. 37).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Cláudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. *A experiência brasileira em planejamento econômico uma síntese histórica*. 32 p. Versão: Junho de 2004. Disponível em: <http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1277HistorPlanejBrasil.pdf>. Acesso em: 13 de Outubro de 2014.

BASTIAN, Eduardo F. *O PAEG e o Plano Trienal: uma análise comparativa de suas políticas de estabilização de curto prazo*. Estudos Econômicos. São Paulo, vol. 43, n. 1, jan.-mar. 2013. p. 139-166. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ee/v43n1/a06v43n1.pdf>. Acesso em: 13 de Outubro de 2014.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2. ed. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 516p.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*: Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 26/00 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/ 94. Ed. Atual em 2000. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000. 370 p.

BRASIL. *Lei n. 8.666, de 21 de Junho de 1993*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm - Acesso em: 03 de outubro de 2012.

BRASIL. *Lei n. 8.987, de 13 de Fevereiro de 1995*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987cons.htm - Acesso em: 03 de outubro de 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. *Banco de Alimentos - MDS*. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/seguranca-alimentar-e-nutricional/rede-de-equipamentos/banco-de-alimentos/banco-de-alimentos-institucional> Acesso em: 29 de Janeiro de 2015.

CAMARA DOS DEPUTADOS. *Decreto nº 65.750, de 26 de Novembro de 1969*. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-65750-26-novembro-1969-407367-publicacaooriginal-1-pe.html> - Acesso em: 03 de outubro de 2012.

CAMARA DOS DEPUTADOS. *Decreto nº 70.502, de 11 de Maio de 1972*. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-70502-11-maio-1972-418909-publicacaooriginal-1-pe.html> - Acesso em: 03 de outubro de 2012.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 24 de novembro de 2013 e 20 de outubro de 2014.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2008*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 33, 376p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2009*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 34, 347p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2010*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 35, 353p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2011*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 36, 335p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2012*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 37, 215p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2013*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 38, 224p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A – *Análise Conjuntural 2014*. DIVTEC/CEASA, Goiânia-GO, nº 39, 335p. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 20 de maio de 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Comunidade CDI Digital-CEASA/UNIAP*. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/> - Acesso em: 24 de novembro de 2013 e 20 de outubro de 2014.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *A maior Central de Abastecimento de Hortifrutigranjeiros do Centro-Norte Brasileiro*. Direção equipe de comunicação do Governo do Estado de Goiás, (2010).

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Departamento de Divisão Técnica de Mercado, Fotos de arquivo cooperativo*. Goiânia. Centrais de Abastecimento de Goiás. Concedidas em 2014

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Relatório do Banco de Alimentos da CEASA-GO*. Goiânia. Centrais de Abastecimento de Goiás. Informações concedidas em 2015.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Relatório técnico 2014, CDI Comunidade CEASA/UNIAP*. Goiânia, GO: 2014.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Regulamento de Mercado*. Goiânia, GO: Impressão Artes Gráficas, 2010.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Estatutos Sociais*. Goiânia, GO. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-02/estatuto-social-novo.pdf>
Acesso em: 12/09/2013.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS S/A - CEASA-GO. *Leis. Lei nº 7.490, Lei nº 10,592, Lei nº 8.666*. Goiânia, GO. Disponível em: <http://www.ceasa.goias.gov.br/post/ver/145551/leis>. Acesso em: 12/02/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição compacta. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

CDI COMUNIDADE CEASA. *Comitê para Democratização da Informática*. 2010. Disponível em: <http://comunidadeceasa.blogspot.com.br/p/sobre.html>. Acesso em: 30 de outubro de 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica fácil: construindo o futuro de sua empresa*. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. *Informativo da Classificação Anual de Comercialização por Quantidades da Ceasa no período: 2013/2014*. Disponível em: <http://www3.ceasa.gov.br/siscomweb/>. Acesso em 18/06/2015

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida. *O Sistema Atacadista Alimentar Brasileiro*. Tese de doutorado. Campinas, SP: UNICAMP, 2010.

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida. *Antigos e novos papéis das Centrais de Abastecimento Brasileiras*. In: Manual Operacional das Ceasas do Brasil. ABRACEN. Belo Horizonte, BH: ad2 editora, 2011. p. 36-46.

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida. Dimensões estratégicas e dilemas das Centrais de Abastecimento no Brasil. *Revista de Política Agrícola*. Ano XV – nº 4 – Out./Nov./Dez. 2006. p.37-46.

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida e BELIK, Walter. Abastecimento no Brasil: o desafio de alimentar as cidades e promover o Desenvolvimento rural. In: GRISA, Cátia e SCHNEIDER, Sergio (Orgs.): *Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil I*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 217-235, 624 p. (Série Estudos Rurais).

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida e BELIK, Walter. A produção agrícola e a atuação das Centrais de Abastecimento no Brasil. In: *Segurança Alimentar e Nutricional*, Campinas, 19 (1): 46-59, 2012.

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida e BELIK, Walter. Entre o declínio e a Reinvenção: atualidade das funções do sistema público atacadista de alimentos no Brasil. *RESR*, Piracicaba-SP, Vol. 50, nº 3, p. 439-458, jul/set. 2012.

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida; BISMARCK, José Campos e ALMEIDA, Gustavo. *O Sistema Brasileiro de Centrais de Abastecimento e os mercados de Quarta Geração*. 49º Encontro da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Belo Horizonte, 24 a 27 de Julho de 2011. 19 p.

CURY, Antônio. *Organização e Métodos: uma visão holística*. 8ª ed. rev. e amp. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

DECRANE JR., A.C. *Um Modelo Constitucional da Liderança*. In: Peter F. Drucker Foundation (Org.). *O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. 5ª Ed. São Paulo: Futura, 1996.

DIAS, Reinaldo e MATOS, Fernanda. *Políticas públicas: princípios, propósitos e processos*. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna*. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

FERNANDES, Florestan. A formação política e o trabalho do professor. In: CATANI, Denice Bárbara, MIRANDA, Hercília Tavares de, MENEZES, Luís Carlos de e FISHMANN, Roseli (Org.). *Universidade, Escola e Formação de Professores*. 2. ed. São Paulo, Brasiliense, 1987. p. 13-37.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares e KRAUSE, Walther. *Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.

GOOGLE. Imagens e Earth. *Mapa Brasil, Goiás, Goiânia*. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=imagens+mapa+Brasil+goias+goiania>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2015.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GURGEL, Cláudio e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. *Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações*. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *IPEA 46 anos: O Brasil em 4 décadas 1500 texto para discussão*. 2010. 103 p. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1663/1/TD_1500.pdf. Acesso em: 13 de outubro de 2014.

KUMAGAI, Orlando Tóquio. Entrevista concedida a Karla Kellem de Lima. Goiânia, 29 dez. 2014.

LEMOS, M.B. *The Agro-food system in semi-industrialized countries: the Brazilian case*. Phd thesis. University of London. London. 1992.

LIMA, Karla Kellem de. Pesquisa realizada na Central de Abastecimento do Estado de Goiás. Goiânia, GO: CEASA-GO. 2014/2015

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

LOPES, João Carlos. Entrevista concedida a Karla Kellem de Lima. Goiânia, 20 out. 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

MELÉNDEZ, S. E. *Uma visão “de fora” da liderança*. In: PETER DRUCKER FOUNDATION. (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MISHRA, A.K. Organizational Responses to Crisis: the centrality of trust in: KRAEMER, R.M e TYLER (eds). *Trust in Organizations: frontiers of theory and research*, p. 261-287. Thousand Oaks, 1996.

MOURÃO, Ivens Roberto de Araújo e MAGALHÃES, José Sergio Baima. Breve História do Mercado Atacadista de Hortigranjeiros no Brasil. In: *Manual Operacional das Ceasas do Brasil*. ABRACEN. Belo Horizonte, BH: ad2 editora, 2011. p. 18-34.

MOURÃO, Ivens Roberto de Araújo. *Manual I: Breve História do Sistema de Ceasas no Brasil (1960 a 2007)*. Fev. de 2008. In: <http://www.ceasa.gov.br/pub43>. Acesso em: 24 de novembro de 2011.

MYRDAL, Gunnar. *O planejamento econômico nacional nos países subdesenvolvidos*. 3. ed. In: *Teoria Econômica e Regiões Subdesenvolvidas*. Tradução de N. Palhano. Rio de Janeiro, RJ: Editora Saga, 1972.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades*. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

PEREIRA, Sérgio Aparecido Rodrigues. Função Social das CEASAS. In: *Manual Operacional das Ceasas do Brasil*. ABRACEN. Belo Horizonte, BH: ad2 editora, 2011. p. 229-233.

PRADO, Welington. *Projeto Lei nº 174 de 2011*. Disponível em: http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=837495&filenome=PL+174/2011 - Acesso em: 03 de outubro de 2012.

REGO, José Márcio e MARQUES, Rosa Maria. *Economia Brasileira*. 3ª ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda e MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: *Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e Fundamentos*. Org. SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, Eugênio Andrade Vilela dos; VENTURA, Otávio Augusto Ferreira e MARTINS NETO, Rafael. *O modelo de Gestão do PPA 2012-2015*. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães. Brasília, DF. Anais. 16 17 e 18 de abril de 2013. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/937>. Acesso em: 18 de março de 2015.

SANTOS, Laudi Barros dos. Resíduos dos serviços de saúde: Diagnóstico e riscos no centro de Quimioterapia do hospital de Referência de Araguaína/TO. *Dissertação de mestrado*. Goiânia: PUC-GO, UEG e Centro Universitário de Anápolis, 2009.

SILVA, Francielle Molon e MELLO, Simone Portela Teixeira. A noção de competência na Gestão de Pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Setor Público*. Brasília, vol. 62, n. 2, 2011. p. 167-183. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67/63>. Acesso em: 23 de março de 2015.

SILVA, Leandro Ilídio da. *Área de ocupação e produção de cana-de-açúcar no Estado de Goiás e o processo de substituição em relação às outras culturas alimentares (2003 a 2012)*. 2015. 70p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, Goiás.

SIQUEIRA, Josué Lopes. Entrevista concedida a Karla Kelleem de Lima. Goiânia, 12 março 2015.

SOUZA, Nilson de Araújo de. *Economia Brasileira Contemporânea*. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

UNIAP. UNIÃO DOS ATACADISTAS E PRODUTORES DE HORTIFRUTIGRANJEIROS DO ESTADO DE GOIÁS. *Material concedido pela Diretoria Executiva da UNIAP*. Acesso em: 26 de Agosto de 2013.

VEIGA JÚNIOR, Wilson Guide da; ROSA, Enio de Paula e SILVA, Tarcísio. Estrutura técnica de uma Central de Abastecimento. In: *Manual Operacional das Ceasas do Brasil*. ABRACEN. Belo Horizonte, BH: ad2 editora, 2011. p. 47-54.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 96 p.

ZEITUNE, Carmo Rubilota. Conceito das Ceasas. In: *Manual Operacional das Ceasas do Brasil*. ABRACEN. Belo Horizonte, BH: ad2 editora, 2011. p. 9-13.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

PESQUISA - O PLANEJAMENTO E A GESTÃO DA CEASA-GO

2014/2 - CEASA-GO

Esta pesquisa compõe o Programa de Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da PUC-GO, financiado pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Goiás, para a obtenção do Título de Mestre a Karla Kellem de Lima.

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível. Sua participação é importante. Seu nome não será divulgado.

SEU PERFIL

1. Qual o seu sexo?

1. Feminino 2. Masculino.

2. Qual a sua faixa etária?

1. Até 25 anos 2. De 26 a 36 3. De 37 a 47 4. De 48 a 58 5. Acima de 59 anos.

3. Qual o seu estado civil?

1. Solteiro 2. Casado 3. Divorciado 4. Viúvo 5. Amigado

4. Qual a sua naturalidade?

1. Norte 2. Nordeste 3. Centro Oeste 4. Sudeste 5. Sul.

5. Qual o seu grau de instrução?

1. Ensino Fundamental Incompleto 2. Ensino Fundamental completo 3. Ensino Médio Incompleto
 4. Ensino Médio completo 5. Ensino Superior Incompleto 6. Ensino Superior completo
 7. Pós-graduação Incompleta 8. Pós-graduação completa

6. A sua empresa é:

1. Familiar 2. Não-familiar

7. A quantos anos possui empresa na CEASA-GO?

8. Qual o seu segmento?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Verduras | <input type="checkbox"/> 2. Tomate | <input type="checkbox"/> 3. Frutas Nobres/Frutas em Geral |
| <input type="checkbox"/> 4. Bananas | <input type="checkbox"/> 5. Mamão e Manga | <input type="checkbox"/> 6. Abacaxi e Melancia |
| <input type="checkbox"/> 7. Laranja, Limão e Tangerina | <input type="checkbox"/> 8. Batata, Kabotiá, Cebola e Alho | <input type="checkbox"/> 9. Embalagens |
| <input type="checkbox"/> 10. Secos e Molhados | <input type="checkbox"/> 11. Condimentos e Pimenta | <input type="checkbox"/> 12. Restaurante e lanchonete |
| <input type="checkbox"/> 13. Pescados | <input type="checkbox"/> 14. Poupas | <input type="checkbox"/> 15. Panificação |
| <input type="checkbox"/> 16. Carnes | <input type="checkbox"/> 17. Roupas | <input type="checkbox"/> 18. Coco Verde e Seco |
| <input type="checkbox"/> 19. Farinha, Trigo, Polvilho e Amendoim | <input type="checkbox"/> 20. Ovos | <input type="checkbox"/> 21. Pequi |
| <input type="checkbox"/> 22. Produtos Naturais e Cereais | <input type="checkbox"/> 23. Hortaliças em Geral | <input type="checkbox"/> 24. Outros |

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se Segmento = (Outros)

9. Se 'Outros', qual segmento?

10. Categoria Conhecimento: Enumere 3 competências no exercício da gestão em ordem decrescente de importância.

1. Informática 2. Impostos/Tributação 3. Finanças 4. Marketing 5. Planejamento 6. Gestão

Sendo o 1º quadro para o mais importante o 2º de média importância e o 3º para o menos importante.

11. Categoria Habilidade: Enumere 3 competências no exercício da gestão em ordem decrescente de importância.

1. Relacionamento Interpessoal 2. Capacidade de comunicação 3. Liderança 4. Agilidade no processo de tomada de decisão
5. Capacidade de Inovar 6. Habilidade de trabalhar em equipe

Sendo o 1º quadro para o mais importante o 2º de média importância e o 3º para o menos importante.

12. Categoria Atitude: Enumere 3 competências no exercício da gestão em ordem decrescente de importância.

1. Flexibilidade 2. Iniciativa 3. Persistência/perseverança 4. Motivação 5. Atualização/aperfeiçoamento
6. Cooperação 7. Proatividade



Sendo o 1º quadro para o mais importante o 2º de média importância e o 3º para o menos importante.

GESTÃO DA CEASA-GO

A Gestão da CEASA-GO compete ao Governo de Goiás, possui um Conselho Administrativo; um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva que coincide com o mandato do Governo de Goiás. Neste contexto responda as questões a seguir.

13. Você considera o modelo de Gestão da CEASA-GO satisfatório?

1. Sempre 2. Quase sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Prefiro não opinar 6. Desconheço

14. Dos gestores que passaram na CEASA-GO cite as três melhores gestões na sua opinião por ordem de importância.

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. 01/03/1973 a 03/03/1975 | <input type="checkbox"/> 2. 03/03/1975 a 03/09/1975 | <input type="checkbox"/> 3. 03/09/1975 a 30/09/1976 | <input type="checkbox"/> 4. 30/09/1976 a 13/07/1977 |
| <input type="checkbox"/> 5. 13/07/1977 a 03/04/1978 | <input type="checkbox"/> 6. 03/04/1978 a 20/06/1979 | <input type="checkbox"/> 7. 20/06/1979 a 09/10/1979 | <input type="checkbox"/> 8. 09/10/1979 a 21/02/1980 |
| <input type="checkbox"/> 9. 21/02/1980 a 13/04/1983 | <input type="checkbox"/> 10. 13/04/1983 a 16/01/1990 | <input type="checkbox"/> 11. 16/01/1990 a 18/03/1991 | <input type="checkbox"/> 12. 18/03/1991 a 15/01/1993 |
| <input type="checkbox"/> 13. 15/01/1993 a 31/12/1994 | <input type="checkbox"/> 14. 01/01/1995 a 07/10/1997 | <input type="checkbox"/> 15. 07/10/1997 a 01/01/1999 | <input type="checkbox"/> 16. 02/01/1999 a 01/03/2003 |
| <input type="checkbox"/> 17. 17/03/2003 a 27/01/2005 | <input type="checkbox"/> 18. 27/01/2005 a 26/08/2005 | <input type="checkbox"/> 19. 26/08/2005 a 04/06/2008 | <input type="checkbox"/> 20. 10/06/2008 a 13/08/2008 |
| <input type="checkbox"/> 21. 13/08/2008 a 14/07/2010 | <input type="checkbox"/> 22. 15/07/2010 a 31/12/2010 | <input type="checkbox"/> 23. 01/01/2011 a 327/01/2015 | <input type="checkbox"/> 24. TODOS |
| <input type="checkbox"/> 25. NENHUM | <input type="checkbox"/> 26. PREFIRO NÃO OPINAR | | |

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

15. Que nota você atribuiria de (0 a 10) ao Papel da UNIAP frente a gestão da CEASA-GO?

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

16. Que nota você atribuiria de (0 a 10) ao Papel da ASPHEGO frente a gestão da CEASA-GO?

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

17. Que nota você atribuiria de (0 a 10) ao Papel da ASCEAGO frente a gestão da CEASA-GO?

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

18. Você conhece os programas e projetos de Responsabilidade Social da CEASA-GO?

1. Sim 2. Não

A questão só é pertinente se Programas e projetos = (Sim)

19. Se 'Sim', quais?

20. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Banco de Alimentos.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

21. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) a Comunidade CDI CEASA Digital.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

22. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Banco de Caixas

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

23. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) a Área de Lazer da CEASA-GO.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

24. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Estacionamento de Carros de Passeio.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

25. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Pátio de Caminhões.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

26. Em 2005, criou-se o PROHORT- Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro. Você conhece esse programa?

1. Sim 2. Não

27. Em 2009/2010 foi elaborado e consolidado o Novo Regulamento de Mercado da CEASA-GO. Você tem conhecimento sobre seu conteúdo?

1. Sim 2. Não

28. Você considera pertinente uma Reforma Administrativa na CEASA-GO?

1. Sim 2. Não

A questão só é pertinente se Reforma Administrativa = (Sim)

29. Se 'Sim', em quê?

AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE

30. Com o atual Modelo de Gestão da CEASA-GO você tem liberdade para gerir sua empresa da forma que considera melhor?

1. Sempre 2. Quase Sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Prefiro não opinar

31. Sua opinião, quando pertinente é levada em consideração nas tomadas de decisões pela CEASA-GO?

1. Sempre 2. Quase Sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Não tenho opinião

32. Você considera que o Modelo de Gestão da CEASA-GO pode ser um dos fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da sua empresa?

1. Sempre 2. Quase sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Não tenho opinião

33. As normas e obrigações regidas pela CEASA-GO ao setor empresarial são relevantes ao funcionamento do mercado. Cite as 3 mais importantes na sua opinião.

IMAGEM E COMUNICAÇÃO DA CEASA-GO

34. Atribua uma nota de (0 a 10) a Localização da CEASA-GO.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

35. Atribua uma nota de (0 a 10) ao Ambiente de Trabalho na CEASA-GO.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

36. Atribua uma nota de (0 a 10) a Limpeza e Organização.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

37. Atribua uma nota de (0 a 10) ao Trânsito Interno.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

38. Atribua uma nota de (0 a 10) a Segurança.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

39. Atribua uma nota de (0 a 10) a Ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

40. Atribua uma nota de (0 a 10) aos Serviços Terceirizados.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

41. Você indicaria algum amigo a abrir um novo negócio na CEASA-GO?

1. Sim 2. Não

42. Como a diretoria da CEASA-GO se comunica com vocês empresários que a compõe?

1. Rádio 2. Site 3. E-mail
 4. Telefone 5. WhatsApp 6. Pessoalmente
 7. Por Assembléa 8. Correspondência/Comunicado 9. Pela Associação
 10. Não se comunica

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

43. Como você e empresário se comunica com a Diretoria da CEASA-GO?

1. Rádio 2. Site 3. E-mail
 4. Telefone 5. WhatsApp 6. Pessoalmente
 7. Por Assembleia 8. Correspondência/ Comunicado 9. Pela Associação
 10. Não se comunica

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

44. As orientações que vocês recebem sobre a regulamentação e funcionamento do mercado são claras e objetivas?

1. Sempre 2. Quase Sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Prefiro não opinar

FATORES MOTIVACIONAIS/DESMOTIVADORES

45. Indique 4 principais fatores por ordem de importância que geram mais **INSATISFAÇÃO** na sua trajetória de CEASA?

1. Instabilidade econômica
2. Falta de autonomia
3. Horário de funcionamento do mercado
4. Mobilidade Interna
5. Sobrecarga de trabalho
6. Retorno financeiro
7. Sazonalidade do produto que trabalho
8. Segurança
9. Falta de cumprimento das normas e regras estabelecidas pela CEASA-GO

Sendo o 1º quadro para o mais importante e assim sucessivamente já que as respostas estarão por ordem de importância.

46. Indique 4 principais fatores por ordem de importância que o **SATISFAZ** em ter e manter seu negócio na CEASA-GO

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Ascensão financeira | 2. A falta de opção de outro negócio |
| 3. Ambiente de trabalho | 4. Horário de funcionamento |
| 5. Empresa familiar | 6. Segurança |
| 7. Autonomia | 8. Prestígio da CEASA-GO |
| 9. Reconhecimento | 10. Conhecimento do produto e do segmento que atuo |

Sendo o 1º quadro para o mais importante e assim sucessivamente já que as respostas estarão por ordem de importância.

PLANEJAMENTO E ESPAÇO FÍSICO

47. Você considera positiva a distribuição da empresa por segmento?

1. Sim 2. Não 3. Prefiro não opinar

48. O planejamento do espaço físico é satisfatório para a demanda do mercado?

1. Sim 2. Não 3. Prefiro não opinar

A questão só é pertinente se Proposta de mudança de espaço físico = 'Não'

49. Se 'Não', que sugestão você daria para mudar essa realidade?

50. A localização da CEASA-GO na grande Goiânia é de fácil acesso aos comerciantes regionais e de outros estados?

1. Sempre 2. Quase sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Não tenho opinião

51. Gostaria de deixar registrado aqui alguma sugestão ou proposta de melhoria para a CEASA-GO?

APÊNDICE 2

PESQUISA - O PLANEJAMENTO E A GESTÃO DA CEASA-GO

2014/2 - CEASA-GO

Esta pesquisa compõe o Programa de Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da PUC-GO, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás, para a obtenção do Título de Mestre a Karle Kelem de Lima.

Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível. Sua participação é importante. Seu nome não será divulgado.

SEU PERFIL

1. Qual o seu sexo?

1. Feminino 2. Masculino.

2. Qual a sua faixa etária?

1. Até 25 anos 2. De 26 a 36 3. De 37 a 47 4. De 48 a 58 5. Acima de 59 anos.

3. Qual o seu estado civil?

1. Solteiro 2. Casado 3. Divorçado 4. Viúvo 5. Amigado

4. Qual a sua naturalidade?

1. Norte 2. Nordeste 3. Centro Oeste 4. Sudeste 5. Sul

5. Qual o seu grau de instrução?

1. Ensino Fundamental incompleto 2. Ensino Fundamental completo 3. Ensino Médio incompleto
 4. Ensino Médio completo 5. Ensino Superior incompleto 6. Ensino Superior completo
 7. Pós-graduação incompleta 8. Pós-graduação completa

6. Qual o seu regime de trabalho na CEASA-GO?

1. Efetivo 2. Comissionado 3. Indicado

7. A Quantos anos trabalha na CEASA-GO?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se TEMPO DE TRABALHO = <Nenhuma resposta>

8. Categoria Conhecimento: Enumere 3 competências no exercício da gestão em ordem decrescente de importância.

1. Informática 2. Impostos/Tributação 3. Finanças 4. Marketing 5. Planejamento 6. Gestão

Sendo o 1º quadro para o mais importante o 2º de média importância e o 3º para o menos importante.

9. Categoria Habilidade: Enumere 3 competências no exercício da gestão em ordem decrescente de importância.

1. Relacionamento Interpessoal 2. Capacidade de comunicação 3. Liderança 4. Agilidade no processo de tomada de decisão
5. Capacidade de inovar 6. Habilidade de trabalhar em equipe

Sendo o 1º quadro para o mais importante o 2º de média importância e o 3º para o menos importante.

10. Categoria Atitude: Enumere 3 competências no exercício da gestão em ordem decrescente de importância.

1. Flexibilidade 2. Iniciativa 3. Persistência/perseverança 4. Motivação 5. Atualização/perfeccionamento
6. Cooperação 7. Proatividade

Sendo o 1º quadro para o mais importante o 2º de média importância e o 3º para o menos importante.

GESTÃO DA CEASA-GO

A Gestão da CEASA-GO compete ao Governo de Goiás, possui um Conselho Administrativo, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva que coincide com o mandato do Governo de Goiás. Neste contexto responda as questões a seguir.

11. Você considera o modelo de Gestão da CEASA-GO satisfatório?

1. Sempre 2. Quase sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Prefiro não opinar 6. Desconheço

12. Dos gestores que passaram na CEASA-GO cite as três melhores gestões na sua opinião por ordem de importância.

1. 01/03/1973 a 03/03/1975 2. 03/03/1975 a 03/09/1975 3. 03/09/1975 a 30/09/1976 4. 30/09/1976 a 13/07/1977
 5. 13/07/1977 a 03/04/1978 6. 03/04/1978 a 20/06/1979 7. 20/06/1979 a 09/10/1979 8. 09/10/1979 a 21/02/1980
 9. 21/02/1980 a 13/04/1983 10. 13/04/1983 a 16/01/1990 11. 16/01/1990 a 18/03/1991 12. 18/03/1991 a 15/01/1993
 13. 15/01/1993 a 31/12/1994 14. 01/01/1995 a 07/10/1997 15. 07/10/1997 a 01/01/1999 16. 02/01/1999 a 01/03/2003
 17. 17/03/2003 a 27/01/2005 18. 27/01/2005 a 26/08/2005 19. 26/08/2005 a 04/06/2008 20. 10/06/2008 a 13/08/2008
 21. 13/08/2008 a 14/07/2010 22. 15/07/2010 a 31/12/2010 23. 01/01/2011 a 27/01/2015 24. TODOS
 25. NENHUM 26. PREFIRO NÃO OPINAR

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

13. Que nota você atribuiria de (0 a 10) ao Papel da UNIAP frente a gestão da CEASA-GO?

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

14. Que nota você atribuiria de (0 a 10) ao Papel da ASPHEGO frente a gestão da CEASA-GO?

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

15. Que nota você atribuiria de (0 a 10) ao Papel da ASCEAGO frente a gestão da CEASA-GO?

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

16. Você conhece os programas e projetos de Responsabilidade Social da CEASA-GO?

1. Sim 2. Não

A questão só é pertinente se Programas e projetos = (Sim)

17. Se 'Sim', quais?

18. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Banco de Alimentos.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

19. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) a Comunidade CDI CEASA Digital.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

20. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Banco de Caixas

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

21. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) a Área de Lazer da CEASA-GO.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

22. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Estacionamento de Carros de Passeio.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

23. Em sua opinião dê uma nota de (0 a 10) ao Pátio de Caminhões.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

24. Em 2005, criou-se o PROHORT- Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro. Você conhece esse programa?

1. Sim 2. Não

25. Em 2009/2010 foi elaborado e consolidado o Novo Regulamento de Mercado da CEASA-GO. Você tem conhecimento sobre seu conteúdo?

1. Sim 2. Não

26. Você considera pertinente uma Reforma Administrativa na CEASA-GO?

1. Sim 2. Não

A questão só é pertinente se Reforma Administrativa = (Sim)

27. Se 'Sim', em quê?

AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE

28. Com o atual Modelo de Gestão da CEASA-GO você tem liberdade para realizar seu trabalho da forma que considera melhor?

1. Sempre 2. Quase Sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Prefiro não opinar

29. Sua opinião, quando pertinente é levada em consideração nas tomadas de decisões pela CEASA-GO?

1. Sempre 2. Quase Sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Não tenho opinião

30. As normas e obrigações regidas pela CEASA-GO ao setor empresarial são relevantes ao funcionamento do mercado. Cite as 3 mais importantes na sua opinião.

IMAGEM E COMUNICAÇÃO DA CEASA-GO

31. Atribua uma nota de (0 a 10) a Localização da CEASA-GO.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

32. Atribua uma nota de (0 a 10) ao Ambiente de Trabalho na CEASA-GO.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

33. Atribua uma nota de (0 a 10) a Limpeza e Organização.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

34. Atribua uma nota de (0 a 10) ao Trânsito Interno.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

35. Atribua uma nota de (0 a 10) a Segurança.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

36. Atribua uma nota de (0 a 10) a Ética na relação da CEASA-GO com seus parceiros.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

37. Atribua uma nota de (0 a 10) aos Serviços Terceirizados.

- 1.0 2.1 3.2 4.3 5.4 6.5 7.6 8.7 9.8 10.9 11.10

38. Você indicaria algum amigo a abrir um novo negócio na CEASA-GO?

1. Sim 2. Não

39. Como a diretoria da CEASA-GO se comunica com os empresários que a compõe?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Rádio | <input type="checkbox"/> 2. Site | <input type="checkbox"/> 3. E-mail |
| <input type="checkbox"/> 4. Telefone | <input type="checkbox"/> 5. WhatsApp | <input type="checkbox"/> 6. Pessoalmente |
| <input type="checkbox"/> 7. Por Assembleia | <input type="checkbox"/> 8. Correspondência/Comunicado | <input type="checkbox"/> 9. Pela Associação |
| <input type="checkbox"/> 10. Não se comunica | | |

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

40. As orientações que vocês recebem sobre a regulamentação e funcionamento do mercado são claras e objetivas?

1. Sempre 2. Quase Sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Prefiro não opinar

FATORES MOTIVACIONAIS/DESMOTIVADORES

41. Indique 4 principais fatores por ordem de importância que geram mais INSATISFAÇÃO na sua trajetória de CEASA?

- | | |
|--|---|
| 1. Instabilidade econômica | 2. Falta de autonomia |
| 3. Horário de funcionamento do mercado | 4. Mobilidade Interna |
| 5. Sobrecarga de trabalho | 6. Retorno financeiro |
| 7. Segurança | 8. Falta de cumprimento das normas e regras na CEASA-GO |

Sendo o 1º quadro para o mais importante e assim sucessivamente já que as respostas estarão por ordem de importância.

42. Indique 4 principais fatores por ordem de importância que o SATISFAZ em ter e manter seu negócio na CEASA-GO

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------|
| 1. Ascensão financeira | 2. Estabilidade no trabalho | 3. Ambiente de trabalho | 4. Horário de funcionamento | 5. Segurança |
| 6. Autonomia | 7. Prestígio da CEASA-GO | 8. Reconhecimento. | | |

Sendo o 1º quadro para o mais importante e assim sucessivamente já que as respostas estarão por ordem de importância.

PLANEJAMENTO E ESPAÇO FÍSICO

43. Você considera positiva a distribuição da empresa por segmento?

1. Sim 2. Não 3. Prefiro não opinar

44. O planejamento do espaço físico é satisfatório para a demanda do mercado?

1. Sim 2. Não 3. Prefiro não opinar

A questão só é pertinente se Proposta de mudança de espaço físico = 'Não'

45. Se 'Não', que sugestão você daria para mudar essa realidade?

46. A localização da CEASA-GO na grande Goiânia é de fácil acesso aos comerciantes regionais e de outros estados?

1. Sempre 2. Quase sempre 3. Raramente 4. Nunca 5. Não tenho opinião

47. Gostaria de deixar registrado aqui alguma sugestão ou proposta de melhoria para a CEASA-GO?