

**Ministério da Agricultura, Pecuária e
Abastecimento – MAPA
Companhia Nacional de Abastecimento –
Conab
Diretoria de Gestões de Estoques – Diges
Superintendência de Programas
Institucionais e Sociais de Abastecimento
– Supab
PNUD/Conab BRA 03/034**

Trabalho resgatado da época do Sinac

**Título:
Plano de Diagnóstico e Avaliação das
Ceasas**

**Autor:
Ivan Moreira da Silva**

**Data:
1988**

**PLANO DE DIAGNÓSTICO
E
AVALIAÇÃO DAS CEASAS**

I. INTRODUÇÃO

Desde que a COBAL deixou de participar das Ceasas o conjunto das Centrais passou a operar sem nenhum tipo de Coordenação centralizada.

Cada Estado passou a propor atuações que, muitas vezes nada tinham a ver com a finalidade do mercado atacadista de hortigranjeiro.

Em muitas delas as atividades eminentemente técnicas foram deixadas à margem, concentrando apenas em típicas ações de condomínio.

Muitas outras passaram a construir pavilhões sem os devidos cuidados técnicos, sem um planejamento prévio, conduzindo a um estrangulamento e involução do mercado.

A Abracen, preocupada com a perfeita operação da Ceasa e sentindo o risco que possa haver um completo desmantelamento de todo um Sistema de abastecimento de hortigranjeiros, vem procurando, na medida de suas limitações, preencher a lacuna provocada pela saída da COBAL.

Sentimos que as Ceasas, a maioria das quais implantadas nos anos 70, não vem apresentando um desempenho uniforme e consideramos oportuna uma avaliação da situação atual e correção de rumos para o futuro.

Para tanto, vimos em busca do apoio técnico da FAO para elaboração de um diagnóstico e avaliação de todas as Ceasas do país.

II. DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DAS CEASAS

Para que seja desenvolvido qualquer esforço para melhoria das Ceasas entendemos oportuno um diagnóstico e uma avaliação envolvendo todos os aspectos da Empresa. Para tanto desejamos contar com o apoio da FAO, contribuindo com os recursos para que técnicos com larga experiência em Ceasas possam proceder a esse estudo.

Desta maneira pretende-se dotar a Abracen de todas as informações necessárias para viabilizar, a curto prazo, sugestões de ajustes aos diversos Estados, com o objetivo de melhorar os níveis de desempenho de cada uma das Centrais e minimizar as evidentes disparidades operacionais, obtendo condições favoráveis para um criterioso redirecionamento do Sistema Ceasa, buscando maximizar o benefício social.

Os resultados deste trabalho deverão evidenciar os problemas prioritários a serem enfrentados e recomendar as ações a serem implementadas, ensejando uma participação maior da Abracen na condução do programa, assistindo e acompanhando, passo a passo, as atividades, os planos e o investimento a serem realizados.

III. ESTRATÉGIA

O diagnóstico e avaliação das Ceasas serão realizados através de visitas "in loco" de equipes compostas de técnicos altamente especializados a serem indicados pela FAO.

Todos os técnicos envolvidos, conhecedores profundos das Ceasas brasileiras, utilizarão um roteiro pré-elaborado (em anexo), abordando aspectos gerais e específicos de cada grande área, ou seja, administrativa, econômica, financeira e técnica operacional.

Os resultados práticos desses trabalhos serão os seguintes:

- a) Diagnóstico e avaliação técnica / operacional / administrativa / financeira por Ceasa;
- b) Elaboração de fichas técnicas completas e atualizadas sobre cada uma das Ceasas.
- c) Atualização das plantas de arquitetura e engenharia de cada complexo;
- d) Obtenção de elementos para elaboração de planos diretores para cada Ceasa;
- e) Organização de um sistema nacional de informações de comercialização através da informatização de um Banco de Dados, com o processamento das informações em cada portaria de mercado.

Este estudo será desenvolvido no período de quatro meses, conforme cronograma anexo.

IV. RECURSOS

Os recursos para a contratação dos técnicos, viagens e estadias serão provenientes da FAO, conforme detalhados em anexo.

ANEXO

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO, E ACOMPANHAMENTO DAS CEASAS

I. ÁREA INSTITUCIONAL

1.1 – ESTATUTO SOCIAL

- Análise
- Recomendações

1.2 – CONSELHO FISCAL

- Verificação do último trimestre aprovado
- Pendências
- Recomendações

1.3 – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Pendências
- Recomendações

1.4 – DIRETORIA

- Verificação das atas de reuniões
- Recomendações

1.5 – FICHA TÉCNICA DA CEASA (ATUALIZADA)

II. ÁREA ADMINISTRATIVA

2.1 – ORGANOGRAMA (ADEQUAÇÃO)

2.2 – QUADRO DE PESSOAL

- Número de funcionários total e por setor;

- Número de funcionários próprios, requisitados com ou sem ônus;
- Avaliação da adequação dos quadros dos diversos setores e equipamentos administrados pelas Ceasas;
- Folha de pagamento
- Controle de frequência
- Plano de Cargos e Salários
 - Análises
 - Recomendações

2.3 – PATRIMÔNIO / ALMOXARIFADO / INVENTÁRIO / SEGUROS / VEÍCULOS

- Análises
- Recomendações

2.4 – MANUTENÇÃO

- Análises
- Recomendações

2.5 – CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

- Análises
- Recomendações

2.6 – CONVÊNIOS/CONTRATOS

- Análises
- Recomendações

III. ÁREA FINANCEIRA

3.1 – LIVROS E OUTROS DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS

- Verificações
- Recomendações

3.2 – **CONTABILIDADE/TESOURARIA**

- Análise do desempenho
- Recomendações

3.3 – **ARRECADAÇÃO**

- Análises
- Recomendações

3.4 – **DESEMPENHO FINANCEIRO**

- Análise do desempenho financeiro da Ceasa
- Composição e valor total da receita própria
- Detalhamento e valor da despesa operacional e da despesa total
- Análise por equipamentos
- Endividamento
- Inadimplência de usuários
- Liberação de recursos pelos acionistas
- Observação e recomendações

3.5 – **ORÇAMENTO**

- Análises
- Recomendações

3.6 – **CONSELHO FISCAL E AUDITORIAS**

- Pendências
- Recomendações

3.7 – **COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA**

- Análises

- Recomendações

3.8 – CAUÇÃO

- Análises
- Recomendações

3.9 – TPRU

- Análises
- Recomendações

IV. ÁREA TÉCNICA/OPERACIONAL

4.1 – CROQUIS DA CEASA E DAS UNIDADES

4.2 – REGULAMENTOS DE MERCADO

- Análises
- Recomendações

4.3 – DIAS E HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO DOS MERCADOS

- Análises
- Recomendações

4.4 – OCUPAÇÃO DAS ÁREAS DE COMERCIALIZAÇÃO

- Participação de cada categoria de agente
- Índices de ocupação
- Setorização / balanceamento
- Interesse dos usuários e viabilidade de expansão
 - Análises
 - Recomendações

4.5 – TARIFAS E TAXAS

- Valor da tarifa de uso

- Taxas de serviço – especificar forma de rateio e valores
- Módulos: área (s) e tarifa (s)
- Comércio sobre veículos
- Outras taxas
- Descontos “especiais” e carências
 - Análises
 - Recomendações

4.6 – **SERVIÇO DE LIMPEZA**

- Verificação
- Recomendação

4.7 – **VIGILÂNCIA / SEGURANÇA**

- Verificação
- Recomendações

4.8 – **GERÊNCIA DE MERCADO**

- Cadastro de usuários
- Portaria
- Escalas de Serviço
- Avaliação
 - Recomendações

4.9 – **SETOR ESTATÍSTICO**

- Tabela de Conversão
- Coleta
- Informática
- Análise Conjuntural
 - Recomendações

4.10 – **CLASSIFICAÇÃO E EMBALAGEM**

- Diagnóstico

4.11 – **SIMA**

- Análise
- Recomendações

4.12 – **COMÉRCIO PARALELO**

- Verificação
- Recomendações

4.13 – **EQUIPAMENTOS DE VAREJO**

- Varejão
- Sacolão
- Hortomercado
- Outros
 - Verificações
 - Recomendações

4.14 – **POLÍTICA DE PREÇOS NAS UNIDADES VAREJISTAS**

- Avaliação
- Recomendações

4.15 – **EVOLUÇÃO DAS QUANTIDADES COMERCIALIZADAS**

- Verificação

V. OUTRAS ATIVIDADES

5.1 – **PROGRAMAS SOCIAIS**

- Avaliação
- Recomendação

5.2 – **INTERIORIZAÇÃO**

- Recomendações

5.3 – **RELACIONAMENTO COM OS USUÁRIOS**

- Atividades das associações dos usuários
 - Recomendações

5.4 – **PERSPECTIVAS DE POLIVALÊNCIA – PLANO DIRETOR**

- Situação Atual
 - Recomendações