

**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:  
Papel da Gerência de Mercado**

**Autor:  
Equipe Técnica do Decen**

**Data:  
Junho de 1987**

---

## PAPEL DA GERÊNCIA NO MERCADO

---

---

## INTRODUÇÃO

---

Nossa intenção ao apresentar este trabalho é de enfatizar a importância da **Gerência de Mercado**, principalmente quanto à possibilidade de transmitir informações com precisão e fidelidade às demais Unidades do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento, além de apresentar sugestões quanto a alguns aspectos administrativos e operacionais do mercado.

Não pretendemos criar normas aplicáveis a todas as Unidades, uma vez que temos consciência de sua impraticabilidade, tendo em vista particularidades típicas de cada região, mas sim apresentar soluções encontradas por outras Unidades para problemas comuns, de forma a que sirvam como subsídios.

Nas visitas que realizamos a diversas Centrais do Sistema, notamos que a preocupação da gerência do Mercado fica limitada ao perímetro físico da Ceasa e ainda presa a parte administrativa do Mercado. Esta tendência derivou da necessidade de equilibrar o orçamento da Empresa e de criar uma boa imagem da mesma junto ao público que a freqüenta.

É importante observar, antes de tecer considerações a respeito do Sistema, que nossas visitas não abrangem o universo das Centrais, sendo, portanto, possível que algumas sugestões ou considerações apresentadas não sejam motivo de preocupação nas Centrais não visitadas.

---

## **A GERÊNCIA COMO INFORMANTE**

---

O potencial que o Sistema dispõe com relação a dados estatísticos, preços vigentes em todas as praças, comunidade comercial das Centrais, entre outras, não tem sido utilizado devidamente, dando continuidade à situação vigente antes da criação das Centrais.

Os gerentes como manipuladores destes dados devem ser as peças chave na troca de informações, uma vez que são eles os elos com a comunidade comercial.

### **CADASTRO DINÂMICO**

O serviço de cadastro das Centrais visitadas é formado por um amontoado de papéis arquivados sem qualquer utilidade prática. Resume-se a anotações quanto à natureza da firma, cópias de documentos oficiais etc., além de servir como órgão arrecadador da Central.

Entendemos cadastro como um setor de Informações e, como tal, dinâmico.

É necessária que as gerências de Mercado se conscientizem da necessidade de dar, a sua comunidade e às demais, referência comercial sobre cada um de seus usuários, sejam atacadistas ou varejistas, possibilitando, desta forma, uma maior garantia nas transações.

Ao nível varejista, as informações devem ser distribuídas aos atacadistas, impedindo, desta forma, que estes argúem com o ônus da irresponsabilidade daqueles.

Os dados sobre os varejistas devem ser coletados com os atacadistas, retirados de seus "cadernos", e sobre estes, de outros

atacadistas da praça e de outras praças. Cada uma das Unidades deve enviar às demais, de seu perímetro de influência, os dados coletados naquela praça.

Quanto ao número de documentos e a finalidade dos mesmos, somos de opinião que não são necessárias cópias dos documentos, bem como pode ser reduzido o número exigido dos mesmos.

## SATURAÇÃO DO MERCADO

Uma deficiência dos gerentes da maioria das Centrais é a desinformação quanto à capacidade de absorção do Mercado em relação aos principais produtos comercializados.

Tivemos oportunidade de constatar esta deficiência quando solicitando informações à distância de quantidade, preços e tendência do Mercado em relação a determinado produto, o gerente procurou um atacadista para informar.

É necessário que os gerentes acompanhem, dia a dia e hora a hora, as quantidades e preços do Mercado, podendo desta forma, a exemplo do que acontece com os atacadistas, determinar, em função das quantidades, os preços vigentes no Mercado e as tendências de alta ou baixa destes.

Infelizmente, temos que aconselhar aos gerentes que não se fiem nas informações do SIMA, mas sim que procurem saber os preços junto ao Mercado, uma vez que as informações que o SIMA presta, em sua grande maioria, são distorcidas.

Para que este acompanhamento seja possível, é necessário que a Divisão Técnica da Ceasa, a exemplo do que ocorre em algumas Unidades, opere na Portaria, tabulando os dados extraídos das notas fiscais e romaneios, de hora em hora.

Os preços e tendências assim determinados deverão ser divulgados ao Mercado tanto para atacadistas como varejistas, possibilitando a formação de uma concorrência mais justa, pois todos terão o mesmo nível de informações.

---

## **AÇÃO JUNTO AO MERCADO VAREJISTA**

---

Nas Centrais em que não foi iniciado o processo de atuação, por parte da Ceasa, no mercado varejista, o gerente deve favorecer a aproximação dos responsáveis por este setor, do Serviço Municipal ou Estadual, com a Central, objetivando inserir estes técnicos na filosofia do Sistema.

O objetivo principal seria, não sendo possível transferir a responsabilidade dos mercados e feiras para a Ceasa, fornecer subsídios que viessem aprimorar aqueles serviços.

Principalmente nas capitais do Nordeste, nota-se um total descaso quanto ao abastecimento em nível de varejo, possibilitando, desta forma, que o comércio varejista seja uma válvula de escape para aqueles que não tem nada a fazer.

Os trabalhos que podem ser executados são do conhecimento de todos, uma vez que algumas Centrais já os vêm realizando. Estão baseadas em duas máximas: poucos comerciantes operando com grandes quantidades e preços controlados.

O gerente por ter contato diário com os varejistas, conhecendo por isto mesmo seus problemas e anseios, é o técnico com maiores possibilidades de conseguir sucesso nesta empreitada.

O primeiro passo a ser dado neste trabalho é efetuar um levantamento da rede varejista local, onde seriam detectados os bons comerciantes ou aqueles com potencial, as quantidades movimentadas por cada um, os equipamentos disponíveis, os fornecedores, a classe de renda dos compradores etc, tendo-se um quadro que a própria Municipalidade não disporia. Só de posse destes elementos, deve-se entrar em contato com os responsáveis por estes serviços.

---

## **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / OPERACIONAIS**

---

A permanência do Gerente de Mercado por um período prolongado numa mesma Central tem trazido, como consequência, uma tendência à acomodação, ficando o Gerente sem visão dos problemas que o cerca. Observamos que ficam presos à área administrativa da gerência, relegando a segundo plano os aspectos operacionais do mercado.

Para que isto não ocorra, é necessário que o Gerente elabore um plano de trabalho, onde deverão ser assinaladas as metas a serem alcançadas com prazos estipulados. A Diretoria Técnica além de subsídios a este plano, deverá cobrar resultados.

A seguir, apresentamos soluções encontradas por algumas Unidades do Sistema para problemas comuns a todas e que poderão ser itens dos planos de trabalho acima mencionados. As sistemáticas apresentadas têm sido seguidas, com ótimos resultados, pela equipe de assistência técnica às Centrais do DECEN/COBAL.

### **1. Mercado Paralelo**

A existência de Mercado Paralelo, além de contribuir para a elevação de preços dos produtos, tem criado entraves às Centrais, inclusive, quanto ao aspecto financeiro, inviabilizando, em muitos casos, o investimento feito pelo Governo Federal.

A forma encontrada para desativar este comércio restringe-se ao seguinte:

- Levantamento

Nesta primeira etapa deverão ser determinadas as quantidades de todos os produtos que são comercializados fora da Central, os nomes dos comerciantes e os locais de atuação. Além destes dados, é necessário que sejam

determinadas as origens das mercadorias, os meios de transportes, os processos que cobrem da origem aos pontos de atuação, a clientela atendida por estes comerciantes, os dias e horário de chegada da mercadoria e os principais motivos apresentados tanto pela rede de varejistas como por estes comerciantes para não estarem operando da Central;

- Conscientização das autoridades locais para a necessidade de desativar o Comércio Paralelo

Com os dados coletados no levantamento, a Diretoria da Central deverá entrar em contato com as autoridades locais, mostrando os resultados obtidos e solicitando apoio no trabalho proposto.

Os órgãos que deverão ser contactados são:

- ✓ **PREFEITURA:** Em geral, este comércio é efetuado em locais centrais da Cidade, contribuindo, desta forma, para o acúmulo de lixo, engarrafamento de trânsito, foco de prostituição e vadiagem etc.

Estes aspectos deverão ser enfatizados junto à Prefeitura para que a Diretoria da Central assuma o papel de benfeitora e não de beneficiada, com a desativação deste comércio.

Com a conscientização do Prefeito, os demais ficarão propensos a acatar a idéia.

- ✓ **SECRETARIA DA FAZENDA:** Caso haja incidência de Imposto de Circulação de Mercadorias (ICM) sobre qualquer produto que esteja sendo comercializado fora da Central, frisar, junto a este órgão, que se torna mais fácil a fiscalização caso haja uma concentração na Ceasa.

Em algumas cidades ocorre que os veículos, para fugirem ao pagamento do ICM, percorrem trechos em que a fiscalização da Fazenda não atua. Aproveitar este fato para mensurar o desvio da receita e apresentar este dado à Fazenda.

- ✓ **DETRAN:** No contato com o Departamento de Trânsito, deve ser mostrada a conveniência de transferir-se o mercado, tendo em vista a melhoria do trânsito. Isto se torna mais fácil quando se documenta através de fotografias, os engarrafamentos existentes nas imediações do mercado resultado de estacionamento e manobras de veículos pesados.

No caso do mercado ficar à beira de rios ou do mar, solicitar apoio à Capitania dos Portos.

- ✓ **POLÍCIA MILITAR:** Procurar saber junto ao Distrito Policial, sob o qual está a guarda do mercado, o número de ocorrências e a gravidade destas que acontecem no mercado para, de posse destes elementos, solicitar apoio à Polícia Militar.

É comum ocorrer brigas, mortes, prostituições e vadiagem nos mercados.

Um outro dado que pode ser apresentado à PM é o número de menores que freqüentam o mercado, podendo para tanto recorrer ao Juizado de Menores que poderá apresentar uma estimativa.

- ✓ **SECRETARIA DE SAÚDE:** Através de fotografias será possível conscientizar o Secretário de Saúde do Estado, da necessidade de participar do projeto.

Deverão ser apresentadas fotografias onde seja constatada a total falta de higiene, inclusive com a proliferação de ratos, permanência de cães e outros animais na área, esgotos etc.

- Desativação do Mercado Paralelo

Após a conscientização das autoridades responsáveis pelos órgãos a serem envolvidos, deverá ser montado um esquema de atuação para, em curto prazo, alcançar o objetivo do projeto.

A sistemática que apresentaremos foi testada com êxito em algumas Centrais, porém, não pode e não deve ser considerada como única. Nossa preocupação será determinar o envolvimento (forma de atuar) dos órgãos acima mencionados, além da atuação da Ceasa.

### **CEASA**

- ✓ Expedir “certificados de origem de mercadorias” para todas as compras efetuadas na Central. Este documento possibilitará a entrada da mercadoria nos estabelecimentos varejistas;
- ✓ Coordenar a fiscalização;
- ✓ Criar facilidades de transportes para os varejistas;
- ✓ Criar grupo de fiscalização para atuar junto ao varejo;
- ✓ Criar condições de receber os agentes deste mercado.

### **PREFEITURA**

- ✓ Fiscalizar rede varejista em conjunto com a Ceasa;
- ✓ Cancelar alvarás de localização dos comerciantes atacadistas.

## **DETRAN**

- ✓ Não permitir o estacionamento dos veículos indicados pela equipe da Central, na periferia do Mercado.

## **POLÍCIA MILITAR**

- ✓ Designar policiais para acompanhar a (s) equipe (s) de fiscalização.

## **SECRETARIA DA FAZENDA**

- ✓ Recolher as notas fiscais de origem no posto de fiscalização, na entrada da cidade, e expedir nota com destino para a Ceasa.
- ✓ Não permitir que saiam mercadorias das lojas dos comerciantes estabelecidos fora da Central, sem nota fiscal.

## **SECRETARIA DE SAÚDE**

- ✓ Apreender mercadorias que estejam sendo comercializadas fora dos padrões de higiene.

O número de elementos que cada órgão deixará à disposição da fiscalização variará conforme a necessidade, porém, deve ser levado em consideração que esta fiscalização deve ser sistemática, não permitindo que os agentes operem fora das normas estipuladas.

## 2. Balanceamento de Mercado

Houve época em que determinadas Centrais preocuparam-se em setorizar rigidamente o mercado, a exemplo do que ocorre no Ceagesp. Hoje, após alguns anos de funcionamento do sistema, pode-se afirmar que tal pretensão não é válida e partiu-se para uma nova filosofia que é a de formar "ruas" por grupos de produtos sem que haja rigidez nesta medida. Desta forma, um comerciante que esteja locado numa área em que basicamente estão concentrados em hortaliças frutos pode, caso veja vantagem nisto, trabalhar com frutas.

Esta "arrumação" contribui para que se equilibre com mais facilidade o mercado, não permitindo que existam pontos "frios" para comercialização.

Outros fatores que podem influir para um perfeito equilíbrio no mercado são:

- Mudança no sistema viário, obrigando a que o fluxo de veículos seja efetuado através da área mais morta do mercado.

É evidente que esta medida, isoladamente, não resolverá o problema.

- Concentração dos comerciantes especializados em determinada linha de produtos no setor problema (banana, ovos, ABC, frutas importadas).
- Em determinadas situações, quando na Central operam cerealistas, é aconselhável coloca-los no setor problema.
- Concentrar, no setor problema, os comerciantes que operam com fornecimentos ou com desdobramentos.

Também nos galpões não permanentes pode ser feita uma setorização sem que haja rigidez.

### **3. Remodulação do GNP**

Temos tido oportunidade de observar que na maioria das Centrais os módulos do GNP são de dimensões incompatíveis com a potencialidade dos comerciantes que ali operam. Módulos grandes para pequenos comerciantes, fomentando, desta forma, uma má arrumação, além de obrigar a que este comerciante pague uma quantia superior à necessária.

Com uma modulação com a potencialidade dos usuários, torna-se possível, inclusive, cobrar um valor maior pelo m<sup>2</sup>, utilizado sem que o usuário ache-se lesado.

### **4. Racionalização de Pessoal**

Em Centrais de pequeno porte como as do Piauí, Maranhão etc, não vemos necessidade de permanência de dois técnicos para ocuparem os cargos de Gerente e Chefe da Divisão Técnica.

Um único técnico acumulando as duas funções não ficaria ocioso, o que ocorre atualmente nestas Centrais, além do que se evitariam as constantes desavenças existentes entre Gerentes e Chefes de Divisão.

As desavenças existentes são explicáveis, uma vez que há uma tendência, por parte dos Chefes de Divisão Técnica, em permanecer em suas salas, dedicando-se exclusivamente ao acompanhamento estatístico da Empresa, em horário comercial e ainda assim com uma remuneração igual a dos Gerentes de Mercado que, além de terem uma carga maior de trabalho, não têm horários estipulados.

Pode-se alegar que basta que se atribuam maiores responsabilidades aos Chefes de Divisão Técnica para que não haja desavenças, contudo, por maiores que sejam estas responsabilidades poderão ser atribuídas a um único técnico que, quando muito, poderia ter um auxiliar.

Não queremos dizer que o Gerente deve acumular o cargo de Chefe de Divisão Técnica, mas sim que um dos técnicos deve acumular os dois cargos.

O próprio diretor técnico pode responsabilizar-se por estudos mais acurados como a Análise Conjuntural, aliviando a carga de trabalho do técnico sob sua responsabilidade.

Por outro lado, com a eliminação de um técnico, estas Centrais, em geral deficitárias, dariam mais um passo na conquista do equilíbrio financeiro.

## **5. Trabalho de Portaria**

Uma vez que se propôs a fusão da gerência com a Divisão Técnica para algumas Centrais, pode-se enquadrar o trabalho de Portaria que atualmente tem sido vinculado à Divisão Técnica no presente trabalho.

É recente o interesse das equipes técnicas das Centrais pelos trabalhos executados na Portaria. Até a bem pouco tempo as Portarias das Centrais eram receptoras de documentos e, em alguns casos, postos arrecadadores. Partiu da Equipe de Assistência Técnica Integral e Sistemática EATIS a nova filosofia de atuação.

Deve-se transformar a Portaria no cartão postal da Central, além de equipá-la pra que seja o núcleo receptor e divulgador das informações do mercado.

Os principais tópicos que têm sido desenvolvidos pela EATIS são os seguintes:

- Tem-se enfatizado a necessidade de que os usuários tragam os romaneios preenchidos no caso das mercadorias não virem acompanhadas de notas fiscais. Esta medida visa a agitação do fluxo de veículos, além de possibilitar a redução do pessoal encarregado do controle;
- Para que se possa testar a validade das informações contidas nos romaneios, tem-se acompanhado a descarga de veículos, escolhidos aleatoriamente;
- A primeira tabulação dos dados contidos nos romaneios, tem sido realizado na Portaria, possibilitando, desta forma, uma correção imediata, tendo em vista a proximidade com o mercado.
- Divulgação dos dados referentes a quantidades de mercadorias que tenham dado entrada no mercado. Esta prática, iniciada há pouco tempo, é em nossa opinião, a principal inovação criada pela EATIS. Possibilita que todos os agentes envolvidos na comercialização tenham o mesmo nível de informação.
- Além das atribuições acima ainda são realizadas as seguintes atividades na Portaria:
  - ✓ Anotações da entrada de veículos por categorias;
  - ✓ Autenticação dos certificados de origem de mercadorias.

De todas as atividades, como já foi dito anteriormente, a de maior importância e por isso mesmo a que merece maiores atenções por parte da equipe técnica da Central, é a de informar as quantidades na Portaria.

É comum que em Centrais, principalmente de grande porte, existam firmas que designem funcionários para percorrer todo o mercado, procurando determinar o número de volumes de certos

produtos a ser praticado no dia. As firmas de menor porte seguem os preços abertos por aquelas.

Com a introdução da prática de informar na Portaria, e após esta informação ser digna de confiança, todos terão o mesmo nível de informações, além do que possibilitará redução de serviços por parte das firmas instaladas na Central.

Também os compradores são beneficiados, uma vez que de posse destas informações, adquirem maior poder de barganha.

Evidentemente existem muitos outros aspectos do mercado que têm de ser observados pela gerência, contudo, as deficiências mais comuns são quanto aos itens enfocados neste trabalho que, esperamos, venha a contribuir para o saneamento dos mesmos.