



GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA
Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural
Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina S.A. – CEASA/SC

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO



Em atendimento ao disposto no art. 23 da Lei 13.303/16, e Decreto Estadual 1.007, art. 11 inciso III e art. 14, o presente documento apresenta a estratégia de longo prazo, levando em conta a análise ambiental e de riscos, para os próximos cinco anos.

1. Apresentação da empresa

1.1 Breve histórico

Com base na Lei nº 5.238, de 25 de junho de 1976, o Estado de Santa Catarina foi autorizado a participar da constituição, juntamente com a União Federal, através da Companhia Brasileira de Alimentos – COBAL, das Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina S/A - CEASA/SC. A organização, de natureza sociedade de economia mista, foi fundada em 29 de setembro de 1976, com inauguração em 18 de Agosto de 1978. Com base na Lei nº 7.539, de 30 de dezembro de 1988, o Estado ficou autorizado a receber, por doação, as ações ordinárias da CEASA/SC que pertenciam à União. Atualmente está vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca.

1.2 Objetivo Geral

Os objetivos da CEASA/SC foram definidos no seu Estatuto Social e estão relacionados a organizar o sistema de abastecimento de hortifrutigranjeiros de forma sustentável, oportunizando, em igualdade de condições, espaço a produtores, distribuidores e compradores e garantindo segurança alimentar à população.

1.3 Principais números da sua operação

A CEASA/SC executa a política de abastecimento por meio de 3 (três) centros de abastecimento ativos: São José (Unidade Central), Blumenau e Tubarão.

Atualmente, a Ceasa/SC movimentava cerca de R\$1 bilhão em negócios, girando mais de 328 mil toneladas de produtos ao ano. É responsável pela



geração de mais de 2 mil empregos diretos e pelo abastecimento de aproximadamente 4 milhões de pessoas, o que representa mais da metade de toda a população do estado. Como se não bastasse, apresenta um importante papel social na doação de 1,2 mil toneladas de alimentos excedentes ao ano para o programa Mesa Brasil Sesc, que atende instituições e famílias em situação de vulnerabilidade.

Como se não bastasse, temos um importante papel social na doação de 1,2 mil toneladas de alimentos excedentes ao ano para o programa Mesa Brasil Sesc, que atende instituições e famílias em situação de vulnerabilidade.

A movimentação de produtos alimentícios e de bebidas na Ceasa/SC no ano de 2021 foi de R\$962,4 milhões, registrando um volume de 328,6 mil toneladas – equivalente a um valor médio de R\$2,93/kg. No total, foram movimentadas 205 variedades de produtos, registrando queda de 0,4% no volume movimentado em relação ao ano de 2020.

A categoria de produto com maior movimentação em termos monetários se refere à batata, responsável por 11,5% do total movimentado. Entre as variedades de cultivo, a batata inglesa comum é a mais demandada nas transações ocorridas na Ceasa, representando quase a totalidade das variedades.

“A Ceasa não comercializa apenas alimentos, distribui também energia”. Nessa metáfora, as atividades relacionadas à comercialização dos alimentos dão conta da importância da atividade para a população catarinense. Atualmente existem 175 empresas nas centrais do estado, gerando cerca de 2,5 mil empregos diretos e indiretos. Nesse ecossistema, existem aproximadamente 2,0 mil famílias da agricultura familiar e uma circulação diária de 6,0 mil pessoas nas centrais do estado. O resultado de todos os esforços e trabalho do pessoal ocupado resulta no abastecimento médio de 4,0 milhões de pessoas por mês. Em momentos de alta sazonalidade, como nos meses de verão, chega a alcançar 5,5 milhões de pessoas.



1.4 Stakeholders – Públicos internos e externos

Os públicos internos e externos que influenciam no cumprimento dos objetivos da CEASA/SC são discriminados, de forma não exaustiva, no Quadro 1.

Quadro 1 – Stakeholders

<i>Stakeholders</i>
Interno
Empregados
Externo
Acionista Majoritário
Secretaria da Agricultura
Associação dos Usuários Permanentes
Agricultores
FAESC – Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina.
FETAESC - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina.
ACATS – Associação Catarinense de Supermercados: sócio minoritário da CEASA/SC e principal cliente.
Fornecedores

1.5 Escopo de atuação e propósito

Com base no Negócio define-se a Missão, que é a finalidade da organização ou a razão de sua existência e a Visão, sendo sua intenção estratégica, ou o que as empresas aspiram a ser ou se tornar. Também se estabelece os Valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

Organizar o sistema de abastecimento de hortifrutigranjeiros de forma sustentável, oportunizando, em igualdade de condições, espaço a produtores, distribuidores e compradores e garantindo segurança alimentar à população.



O negócio: *Soluções em abastecimento.*

A missão: *Estabelecer soluções em abastecimento para o desenvolvimento equilibrado agroalimentar.*

A visão: *Ser reconhecida no Brasil como um centro de excelência em soluções para o abastecimento alimentar.*

Os valores: Ética, Responsabilidade socioambiental, Qualidade, Inovação, Valorização das Pessoas, Comprometimento e Resultados.

2. Análise do Ambiente

Visando a formulação dos objetivos estratégicos, foi realizada avaliação dos ambientes internos e externos.

2.1 Breve introdução do ambiente ao qual está inserido

A comercialização de hortifrutigranjeiros e o abastecimento alimentar no Brasil passa a desempenhar um papel cada vez mais importante à medida que ocorre o crescimento e o desenvolvimento econômico. Questões relacionadas à influência da comercialização, na renda dos agentes envolvidos, no processo, principalmente os produtores, ao problema da classificação, padronização e qualidade dos alimentos colocados à disposição dos consumidores nos centros urbanos e à influência que o caminho percorrido do produtor ao consumidor final exerce nos preços dos produtos hortifrutigranjeiros, dentre outras, são pontos que veem merecendo estudos constantes.

A participação do setor hortifrutigranjeiro no mercado brasileiro está crescendo. As notícias sobre a economia global mostram um grande avanço da produção brasileira de alimentos no cenário mundial. O trabalho internacional, realizado pela FAO (2010), aponta para uma alta de 40% na produção brasileira de alimentos entre 2009 e 2019 – representa o dobro da média mundial. As



constantes mudanças que afetam o mundo empresarial demandam que a gestão e o processo decisório sejam mais flexíveis e dinâmicos possíveis, adaptando-se às alterações do ambiente.

2.2 Mercado atacadista (três canais):

- Centrais de abastecimento (CEASA/SC): Existem nos principais centros urbanos, de propriedade do Governo Federal, Estadual e/ ou Municipal sendo que, senão acompanhar a evolução e modernização, começam a perder forças para outros canais;
- Operadores Independentes: são os intermediários ou atravessadores operando dentro e fora das Centrais de Abastecimento, atendendo pequenos varejistas localizados nas pequenas cidades. De modo geral, esses intermediários não têm qualquer comprometimento com o produtor e assumem poucos riscos;
- Produtores Expedidores: representam uma classe nova de distribuidores, resultado da demanda de mercado, gerado por varejistas em busca de melhor serviço e menor custo, além da constância de entrega em volume e qualidade. São originários de operadores independentes, com a diferença de que também são produtores.
- Mercado varejista: composto pelos canais tradicionais como as feiras livres, os varejões, as quitandas, as mercearias, os ambulantes, sacolões, mercados municipais e os canais que englobam as grandes redes de super e hipermercados.
- Mercado consumidor institucional: constituído de inúmeros canais tais como cozinhas industriais de grandes fábricas, exército, merenda escolar, rede de restaurantes e de hotéis e outros.

2.3 Os principais problemas

São considerados pontos de estrangulamento para produtores venderem seus produtos neste mercado:



- Baixa produção, tanto em volume como em diversidade de produtos;
- Descontinuidade na oferta;
- Sazonalidade de produção
- Falta de padronização da qualidade ofertada;
- Fraca infraestrutura de produção e comercialização; Baixa disponibilidade de recursos produtivos (capital e mão de obra)
- Pouca organização dos pequenos agricultores;
- Baixa remuneração. Os super e hipermercados, sacolões, quitandas, mercearias, varejões, feiras livres e os ambulantes representam o setor varejista de frutas e hortaliças no Brasil. Os estabelecimentos acima citados, exceto os super e hipermercados, ainda participam com considerável fatia de mercado na distribuição de frutas e hortaliças.

2.4 As principais tendências:

Na Europa as vendas de frutas e hortaliças em porções prontas para consumo têm crescido e devem seguir aumentando, ao menos até 2020, segundo relatório divulgado pela Nomisma - companhia italiana de estudos econômicos. É a tendência da conveniência. Porções individuais e vendas pela internet também estão aumentando.

O Brasil tende a “copiar” as tendências mundiais de consumo. Com a vida agitada das pessoas, o mercado de hortifrúti deve passar por grandes mudanças. Vender o produto embalado pronto para o consumo deve ser uma prática cada vez mais comum nos grandes centros varejistas de hortifrutigranjeiros, além dos produtos orgânicos, proporcionando um cuidado nutricional.

Outro fator relevante a destacar é a demanda por maior transparência alimentar, que indique rastreabilidade, uso de químicos, informações nutricionais e nível de processamento. A consciência alimentar e ambiental começa a entrar no topo das prioridades, e este não parece ser um conceito passageiro.



2.5 Regulamentação

Sobre o nível de regulamentação estatal destaca-se o que segue:

- a) Segurança: atender regulamentação do Corpo de Bombeiros, Ministério do Trabalho e Vigilância Sanitária.
- b) Metrologia: responsáveis pela fiscalização da classificação, embalagem e outras normas na padronização dos produtos vendidos na CEASA/SC. Atender regulamentação do Inmetro e PROCON.
- c) Sanidade Vegetal e produtos de origem animal: atender regulamentação da CIDASC sobre a rastreabilidade, transporte, armazenagem ou comercialização de alimentos in natura.
- d) Do MAPA - Ministério da Agricultura e da Pesca em face dos produtos artesanais e industrializados no tocante às exigências sanitárias.
- e) Da vigilância sanitária, ao proibir mercadorias processadas sem os selos da vigilância sanitária.
- f) Do ministério público estadual e federal referente ao cumprimento das normas e legislações sobre comercialização, transporte e armazenagem de alimentos in natura e processados (mel, cachaça e melado principalmente), bem como em relação à rastreabilidade dos produtos.
- g) Da ANVISA ao estabelecer os produtos que devem obter o selo de rastreabilidade além de outras normatizações como tipo de agrotóxicos liberados para as diferentes culturas. Da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina em face da exigência de emissão de nota fiscal, o que é cobrado pelo CEASA/SC no momento da entrada da mercadoria em seu estabelecimento.

3. Análise Interna

3.1 Tempo de mercado e Reputação



A CEASA/SC tem experiência de 45 anos no mercado de hortifrúti, garantindo qualidade e segurança alimentar, atualmente, para aproximadamente 4 milhões de pessoas/mês. São clientes de todo o litoral catarinense, região serrana, região sul do Estado e o Vale do Itajaí.

Porém, é afetada pela falta da modernização das estruturas das centrais do Estado, logística ineficiente e a falta de um CEASA/SC na região oeste, pois, na sua grande maioria, esta região é atendida pela CEASA do PR. Ou seja, a renda e emprego que poderiam ser gerados aqui são destinados ao Estado vizinho.

3.2 Capacidade de operação

A CEASA/SC atualmente possui três centros de abastecimento ativos localizados em Blumenau, Tubarão e São José, e um cedido para a Prefeitura de Chapecó.

- Blumenau - Centro de abastecimento da região do Vale do Itajaí: A unidade possui 28 empresas (boxistas) e 40 produtores rurais, atendendo diariamente uma demanda de fornecimento de hortifrutigranjeiros para aproximadamente 700 mil pessoas/mês.
- São José - Unidade Central, Centro de Abastecimento da região da Grande Florianópolis: A unidade possui 175 empresas (boxistas) e 353 produtores rurais, sendo 2.000 famílias da agricultura familiar cadastradas, atendendo diariamente uma demanda de fornecimento de hortifrutigranjeiros para aproximadamente três milhões de pessoas/mês. Em 2021 foram comercializadas aproximadamente 328,6 mil toneladas. Na unidade, são gerados aproximadamente, 2.500 empregos diretos e milhares de indiretos, com circulação de 3 mil veículos e 6 mil pessoas por dia.
- Tubarão - Centro de abastecimento da região Sul: A unidade possui 11 espaços para comercialização permanente (box) e 17 produtores rurais, atendendo diariamente uma demanda de fornecimento de hortifrutigranjeiros para aproximadamente 300 mil pessoas/mês.



- Chapecó - Centro de abastecimento cedido à Prefeitura: A unidade cedida à Prefeitura de Chapecó, com o objetivo de funcionamento do Programa Compra Direta, desenvolvida pela prefeitura e para o projeto Cinturão Verde desenvolvido pela SDR – Chapecó, com compra de produtos hortifrutigranjeiros, plantas medicinais e flores, oriundos da agricultura familiar.

3.2.1 Comercialização de produtos

O volume comercializado de hortifrutigranjeiros e de outros produtos alimentícios e não alimentícios em 2021 foi de 328,6 toneladas, correspondendo a um valor transacionado de R\$962,4 milhões sendo o preço médio de R\$ 2,93/kg, abrangendo 132 municípios.

3.2.2 Marketing

Os produtores de Santa Catarina contribuem com aproximadamente 37% do total comercializado, sendo o estado que mais contribui, porém buscam-se alternativas para aumentar este percentual.

A gerência de informação e análise, responsável em tabular os dados da comercialização na CEASA/SC, se utiliza do volume comercializado, da origem e do preço praticado no mercado ativo da CEASA/SC diariamente.

Estas informações são divulgadas no site e repassadas aos interessados ou que procuram a empresa em busca de dados mais direcionados ao mercado. Os dados também são divulgados em um Boletim elaborado por meio de um convênio com a EPAGRI/ICEPA, publicado mensalmente no site.

Para o produtor ou boxista entrar no estabelecimento da CEASA/SC é obrigado a deixar a nota fiscal na portaria, contendo as informações dos produtos que serão comercializados dentro do mesmo.



Referidas notas são carimbadas e entregues ao setor de gerência de informação e análise no final do dia, onde são lançadas no sistema:

- Nome do Produtor e ou Boxista
- Número da Nota
- Procedência do Produto
- Quantidade (kg)

Em relação ao preço é coletado diariamente por meio de pesquisa de campo e lançado ao sistema, onde é feita a média do comercializado no dia/mês.

3.2.3 Gestão

O modelo de governança da CEASA/SC é típico de uma empresa de economia mista, composta por uma Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, sendo que está em implementação processo formal de planejamento estratégico.

3.2.4 Recursos financeiros

A CEASA/SC possui um ativo da ordem de R\$14.541.000,00 (quatorze milhões quinhentos e quarenta e um mil reais) em 2021 com crescimento de 8,75% sobre o ativo de 2020. Este crescimento se deu nas disponibilidades, cujo valor monta em R\$4.266.000,00 (quatro milhões duzentos e sessenta e seis mil reais), passando a representar 29,33% do total do ativo. A rubrica contas a receber que vinha crescendo muito se manteve praticamente estável em relação a 2020.

A empresa possui boa liquidez, ao se comparar o passivo circulante, cujo valor monta em R\$2.308.000,00 (dois milhões trezentos e oito mil) com o de R\$7.092.000,00 (sete milhões e noventa e dois mil) do ativo circulante (Contas a receber, mais bancos e estoques).



O Capital social da companhia monta em R\$14.191.000,00 (quatorze milhões cento e noventa e um mil), no entanto os prejuízos compensados pela empresa ao longo dos anos fez com que seu Patrimônio Líquido atingisse o valor de R\$11.089.000,00 (onze milhões oitenta e nove mil reais).

Ressalta-se que desde 2016 a companhia vem apresentando lucro, em face da recomposição tarifária, conforme tabela abaixo.

PREJUÍZO ACUMULADO ATÉ 2015	-R\$ 7.738.643,33
AJUSTE CONTAS	-R\$ 25.588,34
LUCRO LÍQUIDO 2016	R\$ 705.564,03
LUCRO LÍQUIDO 2017	R\$ 418.041,60
LUCRO LÍQUIDO 2018	R\$ 1.006.616,18
LUCRO LÍQUIDO 2019	R\$ 982.999,32
LUCRO LÍQUIDO 2020	R\$ 1.339.699,86
LUCRO LÍQUIDO 2021	R\$ 1.173.263,91
PREJUÍZO A COMPENSAR	-R\$ 2.138.046,77

Verifica-se que a receita operacional líquida vem auferindo crescimento médio da ordem de 8,33% ao ano desde 2019, os gastos operacionais entre 2019 e 2021 aumentaram em 21,30% em face das contratações de empresas terceirizadas, tais como coleta e destinação de resíduos, contratação de postos terceirizados. Em 2021 os gastos são restabelecidos fazendo com que o resultado operacional apresentou significativa melhora, com margem operacional chegando a 28,03% de média nos últimos três anos.

A receita operacional é decorrente da aplicação de três tarifas, bem como de Permissão de Uso de Box, a saber:

- Receita Tarifária Aluguel de Box: cobrada por m² de área ocupada com base em Resolução de Diretoria. O valor atual é de R\$ 25,55 por m² na unidade de São José, enquanto na unidade de Blumenau é cobrado o



valor de R\$ 19,74 por m² e na de Tubarão o valor de R\$ 15,10 por m² sendo esta reajustada anualmente pelo índice acordado em contrato.

- Módulo/Pedra: cobrada com base em Resolução de Diretoria, sendo o valor atual de R\$ 35,00 para veículos com capacidade de pequeno porte, R\$ 70,00 para veículos de médio porte e R\$ 105,00 para veículos de grande porte na unidade de São José. O valor é pago por dia e renovável a cada mês, sendo que, se a renovação do módulo ocupado não for feita dentro do mês, referido módulo vai para sorteio no mês seguinte, dando oportunidade para que outros Produtores possam adquiri-los. Na unidade de Blumenau o valor é de R\$ 30,00 por módulo, pagam diariamente, enquanto na unidade de Tubarão o valor é de R\$170,00 por mês, sendo os valores atualizados anualmente conforme Resolução de acordo com o índice acordado.
- Carteira de produtor: cobrada com base em Resolução de Diretoria, sendo o valor atual de R\$ 15,00 cada carteira, nas três Unidades, tendo validade por um ano, cabendo ao produtor o direito de renovar.
- Aquisição do Box pelo Permissionário: dá-se por meio de Licitação Pública, do qual na unidade de São José é cobrado o valor de R\$ 250,00 por metro m², como taxa de instalação de Concorrência Pública, mais o valor da taxa de garantia correspondente a 1% (um) sobre o valor do m² multiplicado por 120 meses (dez anos) que é o tempo do contrato assinado. Na unidade de Blumenau segue o mesmo processo sendo o valor fixado em Resolução de R \$9.000,00 cada Box e na unidade de Tubarão o valor é de R \$5.000,00 cada Box

3.2.5 Recursos humanos

A CEASA/SC atua com responsabilidade, eficiência, moral, ética e liberdade de expressão acreditando no potencial das pessoas, incentivando o desenvolvimento contínuo individual e da Empresa.

A tabela abaixo demonstra a quantidade de colaboradores por seus cargos e carreiras com as despesas oriundas do período de 2021.

1º semestre

Carreiras	Cargos	Quant	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Apoio Administrativo e Técnico	Agente Op Administrativo	7	46.627,31	42.743,27	34.143,22	37.182,90	29.113,88	28.416,42
Apoio Administrativo e Técnico	Agente Op Técnico	19	85.821,94	85.185,05	80.039,84	85.083,87	95.953,61	84.116,44
Atividades Nível Superior	Agente Téc. Formação Superior	3	22.914,95	25.414,23	23.267,30	24.573,84	28.672,70	23.387,42
Comissionado	Diretor e Assessor	6	42.645,67	43.890,19	40.287,42	41.194,40	44.418,03	43.565,06
Comissionado	Conselho Fiscal	3	2.426,91	2.426,91	2.426,91	2.426,91	2.426,91	2.426,91
	Estagiário	2	1.860,00	1.632,66	1.240,00	1.240,00	1.400,00	2.459,33
	Jovem Aprendiz	1	1.873,51	4.377,72	3.411,22	2.044,07	1.705,61	1.705,61
Total		41	204.170,29	205.670,03	184.815,91	193.745,99	203.690,74	186.077,19

2º semestre

Carreiras	Cargos	Quant	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Apoio Administrativo e Técnico	Agente Op Administrativo	7	28.854,08	28.499,05	15.511,25	30.557,98	33.001,05	62.414,17
Apoio Administrativo e Técnico	Agente Op Técnico	19	71.289,80	75.485,97	85.498,91	73.471,55	72.502,25	138.216,57
Atividades Nível Superior	Agente Téc. Formação Superior	3	25.421,02	26.213,32	26.817,69	26.350,63	13.411,67	48.932,95
Comissionado	Diretor e Assessor	6	59.395,93	50.939,26	41.474,79	42.599,00	39.309,61	56.227,53
Comissionado	Conselho Fiscal	3	2.426,91	2.426,91	2.453,88	2.426,91	2.426,91	2.426,91
	Estagiário	2	2.480,00	2.480,00	2.790,01	1.240,00	1.880,67	1.240,00
	Jovem Aprendiz	1	1.646,09	1.705,61	1.705,61	1.675,85	3.779,44	1.705,61
Total		41	191.513,83	187.750,12	176.252,14	178.321,92	166.311,60	311.163,74

O incremento da despesa se dá por meio de acordo coletivo de trabalho, cuja data base é no mês de maio, enquanto o atual plano de cargos e salário já não atende mais às necessidades da empresa, requerendo uma revisão do mesmo, aderente ao modelo adotado na Epagri / Cidasc.

A política de capacitação e remuneração da CEASA/SC poderá ocorrer por meio de seu Plano de Carreira, Cargos e Salários, sendo analisada de acordo



com a necessidade de cada setor, para que o empregado possa desenvolver suas funções com melhor aproveitamento.

3.2.6 Inovação

A CEASA/SC vem buscando modernizar seu software de gestão pública e de mecanismos de controle. Outra ação é referente a questão da segurança patrimonial e das pessoas que aqui circulam, introduzindo equipamentos de vigilância modernos e atualizados.

3.2.7 Meio ambiente

A CEASA/SC possui atitudes empresariais voltadas para o desenvolvimento sustentável do planeta. Para tanto, criou alguns projetos que contribuem à proteção do meio ambiente, visando a garantia da sustentabilidade, conforme destacado a seguir:

- Projeto Parceria Mesa Brasil (SESC SC) – A Ceasa/SC abriga uma unidade do Mesa Brasil Sesc em Santa Catarina desde o ano de 2017. Graças a essa parceria, o Governo do Estado, por incentivo da Ceasa/SC, oferecendo soluções de infraestrutura, logística e conscientização para estimular que os usuários da central evitem o desperdício de alimentos e façam a doação para quem precisa. Os alimentos arrecadados em perfeitas condições de consumo são encaminhados para instituições sociais e famílias carentes. Mesmo com os desafios e as limitações impostas pela pandemia, o programa manteve suas atividades e se mostrou essencial para a segurança alimentar e apoio social das pessoas cadastradas. Os produtores rurais e boxistas que comercializam seus produtos na Ceasa/SC doaram 1.267 toneladas de alimentos para o programa Mesa Brasil Sesc, do Serviço Social do Comércio (Sesc/SC) no ano de 2021. As frutas, verduras e legumes cedidos ao programa auxiliaram na complementação das refeições de 142 instituições sociais sem fins lucrativos e 250 famílias cadastradas, na central de São José,



atendendo cerca de 23 mil pessoas de baixa renda ou em situações de vulnerabilidade social.

- A CEASA/SC vem buscando parceiros para transformar o lixo (destinado a aterro) em energia limpa, com intuito de diminuir os custos e retornar a energia para os envolvidos da central com preços compatíveis e até mesmo mais baratos do que o mercado atual oferece.

3.2.8 Processos Judiciais

A CEASA/SC está envolvida em 35 (trinta e cinco) processos judiciais. Desses, 5 estão enquadrados com possibilidades de perda provável e envolvem o dispêndio de recursos financeiros no montante de R \$1.217.601,56. Ressalta-se que existem 18 processos de cobrança judicial de Permissão de Uso em atraso com possibilidade de êxito possível/provável. Os demais se referem a processos com chance de vitória remota ou sem valor.

4. Análise SWOT

Com base na análise dos fatores que compõe os ambientes internos e externos apresentados, por meio da matriz SWOT, identificaram-se as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Localização próxima a capital, região litorânea e centros de comercialização; 2. Possibilidade de parcerias sociais; 3. Recursos próprios que gera autonomia; 4. Consolidação e reputação da instituição; 5. Entrega de produtos com qualidade e certificações que garantem a procedência; 6. Faz parte da Secretaria da Agricultura, trabalhando em conjuntos com EPAGRI e CIDASC, oportunizando maior qualidade ao serviço que é prestado aos usuários; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de destinação adequada para os resíduos; 2. Ausência de modelo de comércio eletrônico; 3. Não utilização de ferramentas de tecnologias de gestão; 4. Baixo número e capacitação de recurso pessoal; 5. Ausência de unidade da CEASA da região oeste; 6. Alto número de irregularidades que geram processos judiciais;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernização do comércio, representando novas possibilidades; 2. Existência de mercado para criação de nova unidade no oeste e norte do estado; 3. Diversificar e apoiar o consumo de produtos orgânicos. Uma necessidade global em busca da qualidade de vida; 4. Apoio ao mercado internacional e eventos regionais para incentivar o consumo de produtos da região; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excesso de trânsito para acesso; 2. Impossibilidade de expansão; 3. Vizinhança afetada pelos ruídos; 4. Exposição negativa nos meios de comunicação; 5. Perda de mercado para CEASAPR; 6. Alto número de processos judiciais;

5. Objetivos e metas estratégicas.

Com base no propósito e nas oportunidades levantadas, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos de longo prazo, indicadores e metas:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES ESTRATÉGICAS	PROPOSTA DE INDICADORES	METAS
Planejar e aperfeiçoar a infraestrutura de funcionamento da CEASA	Realizar melhorias e revitalização das unidades das Centrais de Abastecimento Hortifrutigranjeiras no Estado de Santa	Projeto de reforma e revitalização elaborados e contratados (para cada unidade)	Em até 24 meses



	Catarina		
	Planejar nova unidade da Central de Abastecimento Hortifrutigranjeira na Região da Grande Florianópolis	Estudo de viabilidade para alocação da Unidade da Grande Florianópolis elaborado e contratado	18 meses
		Projeto de infraestrutura de nova central da Grande Florianópolis elaborado	36 meses
	Planejar novas unidades de Centrais de Abastecimento Hortifrutigranjeiros na região Oeste e Norte do estado	Estudo de viabilidade para alocação das Unidades na região Oeste e Norte elaborado e contratado	18 meses
		Projeto de infraestrutura das Unidades na região Oeste e Norte elaborado	36 meses
Realizar a gestão e capacitação do quadro pessoal da CEASA	Adequar o quadro de vagas, visando a adequação da força de trabalho	Concurso público realizado	12 meses
	Criar plano de capacitação dos colaboradores	Plano de capacitação elaborado e aprovado	12 meses
	Criar, aprovar e publicar novo PCCS	Novo PCCS aprovado e implementado	12 meses
Criar um novo modelo de gestão da CEASA	Intensificar o uso dos recursos de tecnologias da informação para tornar o Governo mais eficiente	Volume de investimento em tecnologia da informação	R\$ 1.300.000,00 investimento total- Avaliação em parceria com Nidus para estudo de negócio.
	Diversificar a organização para a comercialização da produção, possibilitando também a venda online e circuitos curtos	Modelo de negócio para comercialização online definido	18 meses parceria com Nidus
		Número de permissionários permanentes e não permanentes cadastrados para venda online	20/Ano
	Incentivar a rastreabilidade de produtos	nº de campanhas de incentivos e conscientização	02 campanhas de incentivos e conscientização / Ano
Estabelecer parcerias para capacitação dos produtores	Incentivar, em parceria com as entidades da agricultura do estado, as cadeias produtivas e os produtores em associações/cooperativas para, de forma coletiva, enfrentar os desafios de mercado com segurança e competitividade	Número de parcerias institucionais estabelecidas	03/Ano
	Orientar os agricultores	Número de produtores e	03/Ano

	com base em tecnologias apropriadas a obtenção de alimentos seguros, rastreáveis e saudáveis	Cooperativas/Associações cadastradas para comercialização capacitados, por meio de parcerias institucionais	
	Capacitar o produtor rural e suas organizações cooperativas com intuito de melhorar a participação comercial nas Centrais, em parceria com as entidades da agricultura do estado	Número de produtores e Cooperativas/Associações cadastradas para comercialização capacitados, por meio de parcerias institucionais	02/Ano
Estabelecer parcerias para operacionalizar novas formas de gestão	Realizar diagnóstico da produção, distribuição e comercialização do Agronegócio Catarinense, em parceria com as entidades da agricultura do estado	Número de parcerias e projetos elaborados e aprovados	01/Ano
	Promover a melhoria da qualidade higiênico sanitária dos alimentos como contribuição para a preservação da saúde pública e segurança alimentar	Elaboração de documento de regramento, monitoramento do cumprimento das ações no âmbito interno	18 meses
	Difundir sistemas de produção sustentáveis fundamentados em boas práticas agrícolas (BPA) e alimento seguro, valorizando a produção rural catarinense pela tipicidade e certificação	Número de produtores e Cooperativas/Associações cadastradas para comercialização capacitada, por meio de parcerias institucionais	Aumento de 5% / Ano
	Aumentar a participação de produção catarinense dentro das Centrais de Distribuição de Alimentos do estado	Percentual de produtos catarinenses comercializados na rede CEASA sobre o total de produtos comercializados (cesta de produtos priorizados)	Aumento de 5% / Ano
Potencializar resultados sociais	Potencializar o Projeto Parceria de doação de alimentos	Número de parceiros/volume de alimentos doados/número de beneficiários e Percentual de redução de perdas/desperdício de produtos comercializados	1 parceria /ano /80 toneladas/ ano
Promover a gestão da sustentabilidade nas unidades da CEASA	Criar parcerias para transformar o lixo gerado através do uso de tecnologias sustentáveis nas	Número de parcerias estabelecidas/volume do lixo destinado para uso tecnologias sustentáveis	10% /Ano

	unidades da CEASA		
	Incentivar ações de Educação Sanitária para conscientização e comprometimento de toda a cadeia produtiva agropecuária catarinense e da sociedade em geral no cumprimento dos objetivos da Defesa Sanitária Agropecuária	Número de ações realizadas, número de pessoas capacitadas/sensibilizadas	02 ações realizadas, 50 pessoas capacitadas/sensibilizadas por cada ação
	Incentivar a preservação ambiental com foco em modos de energia renováveis e reutilização de recursos	Número de projetos implementados de preservação ambiental	01/Ano
		% de energia elétrica consumida proveniente de energias renováveis	30 a 40 %

6. Análise de Riscos

6.1 Contexto externo

- Riscos econômicos: Disponibilidade de capital, concorrência, inadimplência;
- Riscos socioambientais: Emissões e dejetos, energia, sustentabilidade;
- Riscos tecnológicos: Comércio eletrônico, tecnologias emergentes;
- Riscos naturais: Desastres naturais;
- Riscos legais e moratórios: Multas, sanções aplicadas por órgãos reguladores;

6.2 Contexto interno

- Riscos financeiros: Acesso ao capital, disponibilidade de bens, falta de liquidez;
- Riscos de pessoal: Capacidade dos empregados, atividade fraudulenta, saúde e segurança;
- Riscos tecnológicos: Conformidade de dados, software integração, manutenção;



- Riscos de imagem: Exposição negativa em meios de comunicação;
- Riscos legais e regulatórios: Legislação, política pública, suspensão de licenças, regulamentos.

7. Formulação da estratégia de longo prazo para atingir os objetivos estratégicos.

Com base no propósito e nas oportunidades levantadas, são estabelecidos os objetivos estratégicos de longo prazo e os indicadores e metas, conforme a seguir.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES ESTRATÉGICAS	Data de Início	Data Fim	Diretoria Responsável
Planejar e aperfeiçoar a infraestrutura de funcionamento da CEASA	Realizar melhorias e revitalização das unidades das Centrais de Abastecimento Hortifrutigranjeiros no Estado de Santa Catarina	Junho/2023	Junho/2025	Diretoria de Apoio Operacional
	Planejar nova unidade da Central de Abastecimento Hortifrutigranjeiros na Região da Grande Florianópolis	Junho/2023	Janeiro/2028	Diretoria Administrativa Financeira /Diretoria de Apoio Operacional
	Planejar novas unidades de Centrais de Abastecimento Hortifrutigranjeiros na região Oeste e Norte do estado	Junho/2023	Janeiro/2028	Diretoria Administrativa Financeira /Diretoria de Apoio Operacional
Realizar a gestão e capacitação do quadro pessoal da CEASA	Adequar o quadro de vagas, visando a adequação da força de trabalho	Janeiro/2023	Dezembro/2023	Diretor Presidente
	Criar plano de Capacitação dos colaboradores	Abril/2023	Abril/2024	Diretoria Administrativa Financeira
	Criar, aprovar e publicar novo PCCS	Março/2023	Março/2024	Diretoria Administrativa Financeira
Criar um novo modelo de gestão da CEASA	Intensificar o uso dos recursos de tecnologias da informação para tomar o Governo mais eficiente	Julho/2023	Julho/2028	Diretoria de Apoio Operacional
	Diversificar a organização para a comercialização da produção, possibilitando também a venda online e circuitos curtos	Maio/2023	Novembro/2024	Diretoria Administrativa Financeira /Diretoria Técnica
	Incentivar a rastreabilidade de produtos	Contínuo		Diretoria Técnica
Estabelecer parcerias para capacitação dos produtores	Incentivar, em parceria com as entidades da agricultura do estado, as cadeias produtivas e os produtores em associações/cooperativas para, de forma coletiva, enfrentarem os desafios de mercado com segurança e competitividade	Contínuo		Diretoria Técnica
	Orientar os agricultores com base em tecnologias apropriadas a obtenção de alimentos seguros, rastreáveis e saudáveis	Contínuo		Diretoria Técnica
	Capacitar o produtor rural e suas organizações cooperativas com intuito de melhorar a participação comercial nas Centrais, em parceria com as entidades da agricultura do estado	Contínuo		Diretoria Técnica
Estabelecer parcerias para operacionalizar novas formas de gestão	Realizar diagnóstico da produção, distribuição e comercialização do Agronegócio Catarinense, em parceria com as entidades da agricultura do estado	Contínuo		Diretoria Técnica
	Promover a melhoria da qualidade higiênico sanitária dos alimentos como contribuição para a preservação da saúde pública e segurança alimentar	Abril/2023	Outubro/2024	Diretoria de Apoio Operacional/Diretoria Técnica
	Difundir sistemas de produção sustentáveis fundamentados em boas práticas agrícolas (BPA) e alimento seguro, valorizando a produção rural catarinense pela tipicidade e certificação	Contínuo		Diretoria Técnica
	Aumentar a participação de produção catarinense dentro das Centrais de Distribuição de Alimentos do estado	Contínuo		Diretoria Técnica
Potencializar resultados sociais	Potencializar o Projeto Parceria de doação de alimentos	Contínuo		Diretoria de Apoio Operacional/Diretoria Técnica
Promover a gestão da sustentabilidade nas unidades da CEASA	Criar parcerias para transformar o lixo gerado através do uso de tecnologias sustentáveis nas unidades da CEASA	Contínuo		Diretoria de Apoio Operacional/Diretoria Técnica
	Incentivar ações de Educação Sanitária para conscientização e comprometimento de toda a cadeia produtiva agropecuária catarinense e da sociedade em geral no cumprimento dos objetivos da Defesa Sanitária Agropecuária	Contínuo		Diretoria de Apoio Operacional/Diretoria Técnica
	Incentivar a preservação ambiental com foco em modos de energia renováveis e reutilização de recursos	Contínuo		Diretoria de Apoio Operacional/Diretoria Técnica
		Contínuo		Diretoria de Apoio Operacional/Diretoria Técnica