
	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>

# **PRESTAÇÃO DE CONTAS ORDINÁRIA ANUAL** **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2009**

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>

## **PRESTAÇÃO DE CONTAS ORDINÁRIA ANUAL** **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2009**

Relatório de Gestão apresentado ao Tribunal de Contas da União como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 57/2008, da Decisão Normativa TCU nº 100/2009 e da Portaria TCU nº 389/2009.

São Paulo, 31/05/2010

## SUMÁRIO:


<b>PARTE I - QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 ITEM 1 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009. ....</b>	<b>9</b>
1.1 Identificação de Relatório de Gestão Individual .....	9
<b>2 ITEM 2 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>10</b>
2.1 Identificação da Unidade Orçamentária (UO) Responsável pela Programação das UJ .....	10
2.2 Programação das Despesas Correntes .....	10
2.3 Programação das Despesas de Capital .....	10
2.4 Quadro Resumo da Programação das Despesas e Reserva de Contingência .....	11
2.5 Movimentação Orçamentária por Grupo de Despesa .....	11
2.6 Despesas por Modalidade de Contratação .....	11
2.7 Despesas Correntes por Grupo e Elemento de Despesa .....	12
2.8 Despesas de Capital por Grupo e Elemento de Despesa .....	12
2.9 Demonstrativo da Execução Orçamentária por Programa de Governo .....	13
2.10 Execução Física das Ações Realizadas pela UJ .....	13
<b>3 ITEM 3 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>13</b>
3.1 Composição do Quadro de recursos Humanos – Situação 31/12/2009 .....	13
3.2 Composição e Custos de Recursos Humanos nos Exercícios de 2007, 2008 e 2009 .....	14
3.3 Demonstrativo dos Contratos de Terceirização de Área-Fim no Exercício de 2009 .....	14
<b>4 ITEM 4 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>20</b>
4.1 Reconhecimento de Passivos por Insuficiência de Créditos ou Recursos – Exercício 2009 .....	20
<b>5 ITEM 5 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>20</b>
5.1 Pagamento de Restos a Pagar – Exercício de 2009 .....	20
<b>6 ITEM 6 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>21</b>
6.1 Quadro de Detalhamento de Transferências .....	21
<b>7 ITEM 9 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>22</b>
7.1 Renúncias Tributárias Concedidas pela UJ .....	22
7.2 Valores Concedidos a Título de Renúncia de Receita e Respectiva Contrapartida .....	22
7.3 Usufrutuários Diretos da Renúncia – Pessoas Físicas .....	22
7.4 Usufrutuários Diretos da Renúncia – Pessoas Jurídicas .....	22
7.5 Beneficiários da Renúncia – Pessoas Físicas .....	22
7.6 Beneficiários da Renúncia – Pessoas Jurídicas .....	22
7.7 Aplicação de Recursos de Renúncia de Receita pela própria UJ .....	22
7.8 Prestações de Contas de Renúncia de Receitas .....	22
7.9 Indicadores de Gestão de Renúncia de Receitas .....	22
<b>8 ITEM 11 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009 .....</b>	<b>23</b>
8.1 Relatório de Cumprimento das Deliberações do TCU .....	23

**RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009**


<b>9</b>	<b>ITEM 1 DA PARTE B DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009</b>	<b>34</b>
9.1	Declaração Plena, com Ressalva ou Adversa.....	34
<b>10</b>	<b>ITEM 4 DA PARTE B DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009</b>	<b>34</b>
10.1	Composição Acionária do Capital Social.....	34
10.2	Investimentos Permanentes em Outras Sociedades.....	35
	<b>PARTE II - CRITÉRIOS</b> .....	<b>36</b>
<b>1</b>	<b>PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>36</b>
1.1	Natureza Jurídica.....	36
1.2	Organograma .....	36
1.3	Estrutura Organizacional .....	37
1.4	História .....	37
1.5	Competências Básicas .....	38
1.6	Principais Clientes e Usuários .....	39
1.7	Principais Produtos e Serviços .....	40
1.8	Processos Finalísticos .....	40
1.9	Principais Insumos e Fornecedores .....	40
1.10	perfil do quadro de pessoal.....	41
1.11	Parcerias .....	43
1.12	Principais Instalações e Localidades .....	43
1.12.1	Mapa de Unidades Descentralizadas (Ceasas, Frigoríficos e Armazéns).....	44
1.13	Rede de Armazenagem .....	44
1.13.1	Distribuição Geográfica dos Armazéns.....	45
1.14	Rede de Entrepostagem.....	46
1.14.1	Distribuição Geográfica dos Entrepósitos (centrais de abastecimento) .....	47
1.15	Entrepósito Terminal de São Paulo - ETSP.....	48
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA</b> .....	<b>49</b>
2.1	Estrutura e funcionamento do sistema de liderança .....	49
2.2	Missão .....	50
2.3	Visão.....	50
2.4	Valores .....	50
2.4.1	Grupo de valores por segmento .....	50
2.4.2	Política de qualidade .....	51
2.4.3	Processo de Comunicação dos Valores e Diretrizes .....	51
2.4.4	Comprometimento e Envolvimento de todos .....	52
2.4.5	Identificação de Competências e Desenvolvimento das Lideranças.....	52
2.5	Responsabilidade Pública e Cidadania .....	52
2.6	Promoção da Responsabilidade Pública do Empregado.....	53
2.7	Avaliação e Gerenciamento do Impacto de Atuação da Empresa .....	53
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIA E PLANOS</b> .....	<b>55</b>
3.1	Contexto Situacional .....	55
3.2	Proposta de Recuperação .....	56
3.2.1	Objetivo Geral.....	56
3.2.2	Objetivos Específicos .....	57
3.2.3	Beneficiários .....	58
3.2.4	Diagnóstico atual e seus desdobramentos .....	58
3.2.5	Intervenções Propostas .....	61
3.2.6	Perspectivas Futuras .....	63
3.2.7	Resultados Esperados.....	64
3.3	Estratégias.....	65
3.4	Projetos .....	66

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	

3.4.1	Projeto de Modernização do Setor de Pescado - FRISP .....	66
3.4.2	Projeto Novas Portarias no ETSP .....	67
3.4.3	Projeto de Ampliação de Banco de Alimentos .....	68
3.5	Plano de Metas .....	68
3.6	Formulação das Estratégias .....	71
3.6.1	Processo de Formulação das Estratégias .....	72
3.6.2	Envolvimento dos empregados na formulação das estratégias .....	72
3.6.3	Coerência das estratégias e comunicação .....	72
3.7	Operacionalização das estratégias .....	72
3.7.1	Desdobramento das estratégias e plano de ação .....	73
3.7.2	Envolvimento dos empregados .....	73
3.7.3	Acompanhamento e avaliação .....	74
3.7.4	Operacionalização das Estratégias nas Áreas Finalísticas .....	75
3.7.5	Principais indicadores de desempenho da empresa .....	83
3.7.6	Plano de Metas .....	87
<b>4</b>	<b>CLIENTES E SOCIEDADE .....</b>	<b>93</b>
4.1	Relacionamento com seu Público .....	93
4.2	Divulgação em Ambiente Interno e Externo .....	93
4.2.1	Centro de Qualidade em Horticultura: eventos e serviços realizados .....	95
4.3	Interação com a Sociedade .....	97
4.3.1	PURA - Programa de Uso Racional da Água .....	97
4.3.2	PURE - Programa de Uso Racional de Energia .....	98
4.4	Ações da Rede Armazenadora .....	98
4.4.1	Serviço de Classificação Vegetal .....	98
4.4.2	Controle de Pombos .....	99
4.4.3	Certificação de Unidades Armazenadoras .....	99
4.5	Destaques na Entrepostagem .....	99
4.6	BCA - Banco Central de Alimentos .....	100
4.7	Hortas Comunitárias .....	101
4.7.1	Objetivo .....	102
4.7	Varejões .....	102
4.8	Garantia de atendimento ao consumidor final .....	102
4.9	Reciclagem de Resíduos .....	103
4.10	Nossa turma .....	104
4.10.1	Atividades desenvolvidas .....	104
4.11	Associação nova Leopoldina .....	106
4.12	Ética .....	106
4.13	Ouvidoria .....	108
<b>5</b>	<b>GESTÃO DAS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>109</b>
5.1	Sistemas .....	109
5.2	Infraestrutura .....	110
5.3	O&M - Organização e Métodos .....	112
<b>6</b>	<b>PESSOAS .....</b>	<b>114</b>
6.1	Quadro de Pessoal .....	114
6.2	Sistema de Trabalho .....	115
6.2.1	PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários e PGF - Plano Gerencial de Funções .....	115
6.3	Treinamento e Capacitação de Funcionários .....	117
6.4	Programa de Estágio e Adolescente Aprendiz .....	118
6.5	Gestão das Informações .....	118
6.5.1	Gestão de Informações Comparativas .....	119
6.6	Qualidade de Vida .....	119
6.6.1	Acidentes de Trabalho .....	120
6.6.2	CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes .....	120

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>

6.7	Gestão Orçamentária e Financeira .....	120
<b>7</b>	<b>PROCESSOS .....</b>	<b>121</b>
7.1	Centro de Qualidade de Horticultura .....	121
7.2	Segurança .....	121
7.3	Coordenadoria Jurídica .....	122
7.4	Gestão de Compras e Contratos .....	123
7.4.1	Gestão de Serviços .....	123
7.4.2	Gestão de Contratos .....	124
7.4.3	Gestão de Compras .....	124
7.5	CPL - Comissão Permanente de Licitações .....	125
7.6	Auditoria Interna .....	126
7.7	Controladoria Geral .....	127
7.8	Gestão Orçamentária e Financeira .....	128
<b>8</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>130</b>
8.1	Resultados Relativos à interação com clientes e Sociedade .....	130
8.1.1	Reciclagem .....	130
8.1.2	BCA - Banco Central de Alimentos .....	131
8.2	Resultados Relativos às Pessoas .....	132
8.2.1	Evolução do Quadro de Pessoal .....	132
8.2.2	Nível de Escolaridade .....	132
8.2.3	Treinamento .....	134
8.2.4	Programas Educacionais .....	134
8.3	Resultados Relativos a Suprimentos .....	135
8.3.1	Estoques .....	135
8.3.2	Licitações .....	135
8.4	Resultados Relativos aos Serviços e Produtos .....	136
8.4.1	Armazenagem - Avaliação dos Resultados .....	136
8.4.2	Entrepostagem .....	141
8.5	Resultados Orçamentários e Financeiros .....	148
8.5.1	Orçamento Anual 2009 .....	148
8.6	Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais .....	149
8.6.1	ETSP - Fluxo de Atendimento .....	149
8.6.2	Coordenadoria Jurídica .....	150
8.6.3	Assessoria de Auditoria .....	150
8.6.4	Segurança Patrimonial e Operacional .....	150
8.6.5	Engenharia e Manutenção .....	151

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>

## APRESENTAÇÃO

O Relatório de Gestão, que integra a Prestação de Contas da **Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo** - CEAGESP ao Tribunal de Contas da União - TCU, relativo ao exercício fiscal de 2009, foi elaborado em conformidade com as orientações e instruções do TCU e CGU (DN TCU 100 e 102/2009, Portaria TCU 389/2009, e Portaria CGU 2270/2009).

As atividades desenvolvidas durante o ano sob exame estão inseridas nas diversas Ações que compõem os Programas de Governo inscritos no PPA e nos Planos Internos da CEAGESP. Também foram executadas ações decorrentes de parcerias e convênios firmados com diversos órgãos, estando todas as atividades condizentes com o Estatuto Social, e alinhadas com o Planejamento Estratégico da Companhia.

O desenvolvimento das ações e os resultados quantitativos e qualitativos alcançados em 2009, enfocando a sustentabilidade sócio-econômica e ambiental, estão explicitados no presente documento.


Diante de um contexto global de mercado do abastecimento agroalimentar, com uma produção nacional em ascensão, torna-se possível obter níveis operacionais nas atividades-fim (armazenagem e entropostagem) acima da média histórica dos últimos 5 anos.

Este Relatório procura enfocar, além do detalhamento das atividades, todos os esforços desenvolvidos pela CEAGESP para cumprir sua **missão institucional que é disponibilizar infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar, por meio da rede de entrepostos e armazéns gerais e de sistemas de informações de mercado, bem como prestar apoio no desenvolvimento e execução da política agrícola definida pelo governo federal para o setor.**

Em síntese, a Diretoria Executiva, sempre comprometida com a busca dos melhores resultados possíveis, com ética, com responsabilidade social e em conformidade com os princípios da administração pública, classifica como satisfatória a performance da Companhia, considerando-se as ações efetivamente realizadas e os resultados apresentados, mesmo diante das dificuldades enfrentadas e decorrentes da ocorrência de arrestos de recursos financeiros determinados pela Justiça do Trabalho oriundos de passivo trabalhista de responsabilidade do Governo do Estado de São Paulo e da permanência da empresa no Programa Nacional de Desestatização - PND.

Ressalte-se, por fim, o apoio recebido do MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do MPA - Ministério da Pesca e Aquicultura, dos Conselhos de Administração e Fiscal, e do empenho de toda a força de trabalho da Companhia.

**MÁRIO MAURICI DE LIMA MORAIS**  
Diretor Presidente

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	

## **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

### **Presidente**

Francisco Sérgio Ferreira Jardim

### **Membros**

Arlon Viana Lima  
Carlos Eduardo Esteves Lima  
Luciana Cortez Roriz Pontes  
Mário Maurici de Lima Moraes  
Wagner Gonçalves Rossi

## **CONSELHO FISCAL**

### **Presidente**

Marcelo Saraiva Cavalcanti

### **Membros**

Amaury Pio Cunha  
Fernando Antonio Cavallari  
Paulo Nathanael Pereira de Souza

## **DIRETORIA**

### **Diretor Presidente**

Mário Maurici de Lima Moraes


### **Diretor Técnico e Operacional**

Luiz Concilius Gonçalves Ramos

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

Jamil Yatim



	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>9 de 151</b>

## PARTE I - QUADROS

### 1 ITEM 1 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009.

#### 1.1 IDENTIFICAÇÃO DE RELATÓRIO DE GESTÃO INDIVIDUAL

Poder e Órgão de vinculação			
<b>Poder:</b> Executivo			
<b>Órgão de Vinculação:</b> Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento			<b>Código SIORG:</b> 14
Identificação da Unidade Jurisdicionada			
<b>Denominação Completa:</b> Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo			
<b>Denominação Abreviada:</b> CEAGESP			
<b>Código SIORG:</b> 29415	<b>Código LOA:</b> Não se aplica		<b>Código SIAFI:</b> 22500 1
<b>Situação:</b> Ativa			
<b>Natureza Jurídica:</b> Sociedade de Economia Mista			
<b>Principal Atividade:</b> Serviços relacionados com a Agricultura			<b>Código CNAE:</b> 0161-9
<b>Telefones/Fax de contato:</b>	(011) 3643-3702	(011) 3643-3963	(011) 3643-3703
<b>Endereço eletrônico:</b> ceagesp@ceagesp.gov.br			
<b>Página da Internet:</b> http://www.ceagesp.gov.br			
<b>Endereço Postal:</b> Av. Dr. Gastão Vidigal, 1.946 - Vila Leopoldina - CEP 05.316-900 - São Paulo / SP.			
Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
Normas de criação e alteração da Unidade Jurisdicionada			
<p>A CEAGESP foi constituída em 31/05/69 através de Ata de Assembléia Geral Extraordinária de Constituição por Fusão da CAGESP com CEASA, publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo, em 24/06/69. Em 22/05/97, através de contrato de promessa de venda e compra de ações do capital social da Ceagesp, o Governo do Estado de São Paulo transferiu o controle acionário da empresa para a União.</p> <p>O Decreto 2.504, de 26/02/98, dispõe sobre a inclusão da Ceagesp no PND - Programa Nacional de Desestatização e o Decreto 2.512, de 09/03/98, dispõe sobre a vinculação da CEAGESP ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.</p> <p>Estatuto Social da CEAGESP: aprovado em 31/05/69 através de Ata de Assembléia Geral Extraordinária de Constituição por Fusão da CAGESP com CEASA, publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo, em 24/06/69.</p>			
Outras normas infralegais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada			
<p>O Decreto 1.102 (Lei de Armazéns Gerais), de 21/11/1903, e a Lei 9.973 (Lei de Armazenagem de Produtos Agropecuários e Derivados), 29/05/2000, são base da legislação vigente que regula a atividade de armazenagem, uma das atividades finalísticas da CEAGESP. Para a outra atividade (entrepостagem), não há legislação específica.</p>			
Manuais e publicações relacionadas às atividades da Unidade Jurisdicionada			
<p>A Empresa registra na JUCESP - Junta Comercial do Estado de São Paulo e publica no Diário Oficial do Estado a "Relação de Preços e Tarifas" praticados em seus armazéns gerais.</p> <p>A área de entrepostagem (centrais de abastecimento) possui normativo interno (Norma OP-001 - Regulamento de Entrepósito) que regula as relações entre permissionários dos entrepostos e a CEAGESP, a qual integra o contrato de permissão ou concessão de uso.</p>			
Unidades Gestoras e Gestões relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
Unidades Gestoras relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
<b>Código SIAFI</b>	<b>Nome</b>		
Não se aplica	Não se aplica		
Gestões relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
<b>Código SIAFI</b>	<b>Nome</b>		
Não se aplica	Não se aplica		
Relacionamento entre Unidades Gestoras e Gestões			
<b>Código SIAFI da Unidade Gestora</b>	<b>Código SIAFI da Gestão</b>		
Não se aplica	Não se aplica		

## 2 ITEM 2 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ORÇAMENTÁRIA (UO) RESPONSÁVEL PELA PROGRAMAÇÃO DAS UJ

Não se aplica.

### 2.2 PROGRAMAÇÃO DAS DESPESAS CORRENTES

Origem dos Créditos Orçamentários			1 - Pessoal e Encargos Sociais		2 - Juros e Encargos da Dívida		3 - Outras Despesas Correntes	
			Exercícios					
			2008	2009	2008	2009	2008	2009
LOA	Dotação proposta pela UJ		33.900.000	36.231.900	-	-	69.715.927	86.235.430
	PLOA		33.900.000	36.231.900	-	-	69.715.927	86.235.430
	LOA		33.900.000	36.231.900	-	-	69.715.927	86.235.430
CRÉDITOS	Suplementares		-	-	-	-	-	-
	Especiais	Abertos	-	-	-	-	-	-
		Reabertos	-	-	-	-	-	-
	Extraordinários	Abertos	-	-	-	-	-	-
		Reabertos	-	-	-	-	-	-
	Créditos Cancelados		-	-	-	-	-	-
Outras Operações			-	-	-	-	-	-
Total			33.900.000	36.231.900	-	-	69.715.927	86.235.430
Obs: dados acima referem-se ao orçamento apresentado ao MAPA; demais itens não se aplicam por se tratar de empresa de economia mista.								

### 2.3 PROGRAMAÇÃO DAS DESPESAS DE CAPITAL

Origem dos Créditos Orçamentários			4 - Investimentos		5 - Inversões Financeiras		6- Outras Despesas de Capital	
			Exercícios					
			2008	2009	2008	2009	2008	2009
LOA	Dotação proposta pela UJ		4.290.000	1.027.000	-	-	-	-
	PLOA		4.290.000	1.027.000	-	-	-	-
	LOA		4.290.000	1.027.000	-	-	-	-
CRÉDITOS	Suplementares		-	-	-	-	-	-
	Especiais	Abertos	-	-	-	-	-	-
		Reabertos	-	-	-	-	-	-
	Extraordinários	Abertos	-	-	-	-	-	-
		Reabertos	-	-	-	-	-	-
	Créditos Cancelados		-	-	-	-	-	-
	Outras Operações		-	-	-	-	-	-
Total			4.290.000	1.027.000	-	-	-	-
Obs: os dados acima se referem ao orçamento apresentado ao MAPA; demais itens não se aplicam por se tratar de empresa de economia mista.								

## 2.4 QUADRO RESUMO DA PROGRAMAÇÃO DAS DESPESAS E RESERVA DE CONTINGÊNCIA

Origem dos Créditos Orçamentários			7 - Despesas Correntes		8 - Despesas de Capital		9 - Reserva de Contingência	
			Exercícios					
			2008	2009	2008	2009	2008	2009
LOA	Dotação proposta pela UJ		103.615.927	122.467.330	4.290.000	1.027.00	23.313.025	25.759.314
	PLOA		103.615.927	122.467.330	4.290.000	1.027.00		
	LOA		103.615.927	122.467.330	4.290.000	1.027.00		
CRÉDITOS	Suplementares		-	-	-	-	-	-
	Especiais	Abertos	-	-	-	-	-	-
		Reabertos	-	-	-	-	-	-
	Extraordinários	Abertos	-	-	-	-	-	-
		Reabertos	-	-	-	-	-	-
	Créditos Cancelados		-	-	-	-	-	-
Outras Operações			-	-	-	-	-	-
Total			103.615.927	122.467.330	4.290.000	1.027.000	23.313.025	25.759.314
Obs: o item Despesa de Capital equivale a Investimento; e o item Reserva de Contingência foi extraído do balanço patrimonial.								

## 2.5 MOVIMENTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA POR GRUPO DE DESPESA

Não se aplica.

## 2.6 DESPESAS POR MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO

Modalidade de Contratação	Despesa Empenhada		Despesa Liquidada	
	Exercícios			
	2008	2009	2008	2009
Licitação	-	-	18.108.652	35.756.804
Convite	-	-	-	32.207
Tomada de Preços	-	-	1.533.547	74.405
Concorrência	-	-	2.036.227	8.147.269
Pregão	-	-	14.538.878	27.502.923
Concurso	-	-	-	-
Consulta	-	-	-	-
Contratações Diretas	-	-	14.891.564	15.077.403
Dispensa	-	-	14.487.003	14.309.411
Inexigibilidade	-	-	404.561	767.992
Regime de Execução Especial	-	-	368.955	411.464
Suprimento de Fundos	-	-	368.955	411.464
Pagamento de Pessoal	-	-	23.732.376	25.496.255
Pagamento em Folha	-	-	23.080.694	24.605.059
Diárias	-	-	651.682	891.196
Outros	-	-	18.292.310	4.355.592

Obs: dados acima se referem às despesas efetivamente realizadas no período; por se tratar de empresa de economia mista não utilizamos as nomenclaturas Despesa Empenhada e Despesa Liquidada.

O sistema de administração financeira em uso na empresa não possibilita a captação, integração e consolidação de dados por modalidade de contratação. Dada essa situação, as informações acima foram extraídas de levantamentos paralelos realizados em várias áreas da empresa (suprimentos, licitação, financeiro, e áreas de atividade-fim).

## 2.7 DESPESAS CORRENTES POR GRUPO E ELEMENTO DE DESPESA

Grupos de Despesa	Despesa Empenhada		Despesa Liquidada		RP não Processados		Valores Pagos	
	Exercícios							
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1 - Despesas de Pessoal	33.900.000	36.231.900	Σ	Σ	Σ	Σ	34.346.514	35.208.871
1.1 - Vencimentos e Vantagens Fixas	21.874.685	19.324.200	-	-	-	-	22.016.141	16.695.302
1.3 - Obrigações Patronais	7.830.782	12.308.100	-	-	-	-	8.115.949	13.834.443
1.6 - Outras Despesas Variáveis	1.962.491	2.141.500	-	-	-	-	1.990.769	2.204.723
Demais elementos do grupo	2.232.042	2.458.100	-	-	-	-	2.223.655	2.474.403
2 - Juros e Encargos da Dívida	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
1º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
2º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
3º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
Demais elementos do grupo	-	-	-	-	-	-	-	-
3- Outras Despesas Correntes	69.715.927	86.235.430	Σ	Σ	Σ	Σ	70.330.957	82.750.553
3.7 - Locação de Mão de Obra	28.400.000	37.195.340	-	-	-	-	28.030.091	33.713.549
3.9 - Outros Serviços de 3ºs.	24.909.550	26.350.048	-	-	-	-	24.984.925	26.401.788
4.7 - Obrigações Tributárias e Contributivas	5.880.477	13.815.767	-	-	-	-	6.478.710	12.702.082
Demais elementos do grupo	10.525.900	8.874.275	-	-	-	-	10.837.231	9.933.134
Obs: o item Despesa Empenhada equivale a Despesa Orçada, e o item Valores Pagos equivale Despesa Realizada.								

Obs: o item Despesa Empenhada equivale a Despesa Orçada, e o item Valores Pagos equivale Despesa Realizada.

## 2.8 DESPESAS DE CAPITAL POR GRUPO E ELEMENTO DE DESPESA

Grupos de Despesa	Despesa Empenhada		Despesa Liquidada		RP não Processados		Valores Pagos	
	Exercícios							
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
4 - Investimentos	4.290.000	1.027.000	Σ	Σ	Σ	Σ	3.371.322	568.304
5.1 - Obras e Instalações	3.690.000	927.000	-	-	-	-	3.239.767	165.454
5.2 - Equipamentos e Material Permanente	600.000	100.000	-	-	-	-	131.555	402.850
3º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
Demais elementos do grupo	-	-	-	-	-	-	-	-
5 - Inversões Financeiras	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
1º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
2º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
3º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
Demais elementos do grupo	-	-	-	-	-	-	-	-
6 - Amortização da Dívida	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
1º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
2º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
3º elemento de despesa	-	-	-	-	-	-	-	-
Demais elementos do grupo	-	-	-	-	-	-	-	-
Obs: o item Despesa Empenhada equivale a Despesa Orçada, e o item Valores Pagos equivale Despesa Realizada.								

Obs: o item Despesa Empenhada equivale a Despesa Orçada, e o item Valores Pagos equivale Despesa Realizada.

## 2.9 DEMONSTRATIVO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA POR PROGRAMA DE GOVERNO

Não se aplica.

## 2.10 EXECUÇÃO FÍSICA DAS AÇÕES REALIZADAS PELA UJ

Não se aplica.

## ANÁLISE CRÍTICA

Com relação ao item Programação Orçamentária destacamos que algumas reprogramações foram realizadas em decorrência de análises feitas pelas áreas responsáveis, considerando que valores previstos inicialmente mostraram-se subavaliados, pois, os gastos relativos a 2008 superaram o valor orçado para 2009. Destacamos também, o aumento dos tributos vinculados à receita devido ao reflexo do crescimento dos recursos previstos para 2009, alterando a conta “Tributos e Encargos Parafiscais”. Em contrapartida tivemos a diminuição dos recursos orçados para a conta “Utilidades e Serviços” devido a contenção de gastos gerais.

No que tange à execução orçamentária, ressaltamos que em razão do volume de recursos arrestados / sequestrados pelo Poder Judiciário para garantir eventuais execuções por conta de ações trabalhistas diversas existentes contra a Ceagesp e diante da necessidade de manter o equilíbrio financeiro da empresa ficamos impossibilitados de realizar grande parte dos investimentos previstos (orçados), visto que os recursos foram redirecionados.

## 3 ITEM 3 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

### 3.1 COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS – SITUAÇÃO 31/12/2009

Composição do Quadro de Recursos Humanos Situação apurada em 31/12/2009			
Regime do Ocupante do Cargo	Lotação Efetiva	Lotação Autorizada	Lotação Ideal
Estatutários	-	-	-
Próprios	-	-	-
Requisitados	-	-	-
Celetistas	565	645	645
Cargos de livre provimento	84	91	91
Estatutários	-	-	-
Não Estatutários	84	91	91
Terceirizados	731	731	800
<b>Total</b>	<b>1.296</b>	<b>1.376</b>	<b>1.445</b>

### 3.2 COMPOSIÇÃO E CUSTOS DE RECURSOS HUMANOS NOS EXERCÍCIOS DE 2007, 2008 E 2009

QUADRO PRÓPRIO										
Tipologia	Qtd.	Vencimentos e vantagens fixas	Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações				
Estatutários (inclusive os cedidos, com ônus)										
2007	-	-	-	-	-	-				
2008	-	-	-	-	-	-				
2009	-	-	-	-	-	-				
Celetistas (inclusive os cedidos, com ônus)										
2007	626	21.980.908	-	-	241.039	210.983				
2008	596	23.385.380	-	-	273.487	735.996				
2009	565	29.509.581	-	-	313.656	605.495				
Cargo de Provisão em Comissão ou de Natureza Especial (sem vínculo)										
2007	3	297.281	-	-	-	-				
2008	3	401.114	-	-	-	-				
2009	3	516.348	-	-	-	47.689				
Requisitados com ônus para a UJ										
2007	1	23.507	-	-	-	-				
2008	1	107.442	-	-	-	34.474				
2009	-	-	-	-	-	-				
Requisitados sem ônus para a UJ										
2007	1	83.004	-	-	-	16.373				
2008	-	-	-	-	-	-				
2009	-	-	-	-	-	-				
QUADRO TERCEIRIZADO										
Finalidade	Conservação e Vigilância		Apoio Administrativo		Atividades de Área-fim		Estagiários		Total	
	Qtd.	Custo	Qtd.	Custo	Qtd.	Custo	Qtd.	Custo	Qtd.	Custo
2007	530	14.710.019	27	378.846	-	-	68	499.397	625	15.588.262
2008	567	18.065.486	26	426.506	-	-	94	741.364	687	19.233.356
2009	589	18.726.405	33	631.292	-	-	109	998.059	731	20.355.756
<b>Obs:</b> as quantidades informadas referem-se à média anual por expressar maior fidelidade à sazonalidade (períodos de safra e entressafra agrícola) ocorrida na área de armazenagem, e não à posição em 31/12 de cada ano.										
No item conservação e vigilância estão inclusos: limpeza e conservação/vigilância/carga e descarga/portaria; no item apoio administrativo estão inclusos: atividades auxiliares/digitação/manutenção rede de telefonia; e no item estagiários estão inclusos: estagiários/menor aprendiz.										

### 3.3 DEMONSTRATIVO DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE ÁREA-FIM NO EXERCÍCIO DE 2009

Não se aplica.

## **ANÁLISE CRÍTICA:**

### ▪ **Adequação quantitativa e qualitativa dos quadros à missão organizacional:**

A CEAGESP tem por missão disponibilizar infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar, por meio da rede de entrepostos e armazéns gerais e de sistemas de informações de mercado, bem como prestar apoio no desenvolvimento e execução da política agrícola definida pelo governo federal para o setor.

Nesse sentido, busca constantemente aperfeiçoar seu modelo de gestão para que possa tornar-se mais eficiente e efetiva na gestão e uso de seus recursos humanos, técnicos, materiais e econômicos.

Atualmente há déficit no quadro de servidores da ordem de 12,4% em relação ao quadro autorizado pelo DEST, situação essa que está em fase de regularização em razão de concurso público cujo processo foi iniciado no último bimestre de 2009 e que se encontra em andamento. Há expectativa de que a recomposição do quadro seja efetivada durante o próximo exercício.

Apesar desse déficit, a empresa manteve as atividades finalísticas de apoio ao sistema de abastecimento, embora se reconheça que a situação atual não é satisfatória para melhoria do desempenho e cumprimento de sua missão institucional e para o desenvolvimento organizacional.

Há que se ressaltar ainda, que a empresa possui em seu quadro de pessoal cerca de 10% dos funcionários (55) na condição de aposentados, os quais poderão ser desligados a qualquer momento por meio de rescisão contratual, fato que poderá provocar a elevação no índice de renovação do quadro atual para algo em torno de 20% do quadro autorizado (645), o que poderá trazer impactos importantes no desempenho e desenvolvimento da empresa. Esse fato por si só preocupa sobremaneira a Companhia e a área gestora de RH, no sentido da avaliação de impactos que tal renovação poderá trazer se o processo não for conduzido com as devidas cautelas e precauções para evitar perda de conhecimentos e experiências desses funcionários que provavelmente se desligarão em razão de aposentadoria.

Estuda-se a implementação de um plano de sucessão visando adequar o quadro de funcionários tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo, tendo por objetivo principal desenvolver lideranças para a assunção de posições dentro do contexto da renovação natural e gradual da força de trabalho que ocorre em qualquer organização, bem como planejar o processo de transferência de conhecimentos para novos servidores antes do desligamento dos aposentados. Esse processo de sucessão é mais crítico no setor de armazenagem, área técnica finalística da empresa cuja mão-de-obra especializada não se encontra disponível no mercado e que, necessariamente, tem que ser formada e capacitada nas unidades de negócio (operadores de silo e de equipamentos de movimentação e de processamento de produtos agropecuários).

De outra parte, a adequação qualitativa também se dá através dos programas de treinamento realizados pela empresa, bem como por meio de concurso



público que tem proporcionado melhorar o nível de instrução da força de trabalho.

As alterações no número de cargos de livre provimento estão em conformidade com as adequações promovidas na estrutura organizacional.

- **Adequação dos quantitativos de área-meio em relação à área-fim:**

Conforme relatado no item anterior, há déficit no quadro de funcionários em todos os cargos e níveis.

Em 2009 a área gestora de RH realizou o levantamento de vagas - originárias de desligamento de funcionários e da necessidade de cada área, para a definição do quadro de vagas para abertura do Processo Seletivo Interno e Concurso Público. O quadro resultante do Processo Seletivo Interno e Concurso Público é o que melhor se ajusta às necessidades da empresa no momento.

- **Desempenho funcional dos servidores e funcionários:**

Apesar das dificuldades orçamentárias para a alocação de recursos financeiros para investimento em treinamento e capacitação da força de trabalho própria, a empresa tem investido constantemente em treinamentos e capacitação de funcionários, objetivando melhores resultados no desempenho funcional, bem como tem buscado parcerias com outras entidades da administração pública federal, responsáveis pela formação e capacitação de gestores públicos (ENAP, ESAF, etc), tendo como meta principal capacitar a força de trabalho para a melhoria da qualidade do desempenho funcional e da produtividade.

Anualmente a empresa realiza avaliação de desempenho de todos os funcionários do quadro de carreira para fins de medir o desempenho técnico num determinado período (um ano), bem como para constatar eventuais necessidades de treinamentos específicos para atender demandas pontuais.

- **Necessidades de redução ou ampliação do Quadro de recursos humanos, tanto próprio, quanto terceirizado:**

No segundo semestre de 2009 foi realizado Processo Seletivo Interno com o objetivo de preencher as vagas em aberto decorrentes do desligamento de funcionários e aposentados. Em decorrência do Processo Seletivo Interno realizado, imediatamente a empresa iniciou a abertura de Concurso Público para a efetiva recomposição do quadro de funcionários, o que deverá ocorrer durante o próximo exercício.

A princípio, as vagas definidas compõem o quadro de Lotação Ideal, em conformidade com a aprovação do DEST. Somente após o desligamento de funcionários aposentados, às promoções relativas ao Processo Seletivo Interno e as admissões decorrentes do Concurso Público é que a empresa terá condições adequadas para avaliar as necessidades de redução ou ampliação do quadro próprio de recursos humanos.

Relativamente ao quadro terceirizado, considerando as necessidades de melhorias no atendimento e na qualidade dos serviços prestados pela empresa, há tendência de ampliação do quadro terceirizado da ordem de 10%. De outra parte, considerando a possibilidade de uso de modernas tecnologias para apoiar tais melhorias pretendidas, é possível manter os níveis atuais do quadro



terceirizado (731), e talvez até obter uma pequena redução; porém, para que tal situação ocorra é indispensável a realização de significativo volume de investimentos em novas tecnologias e sistemas de TI, o que no momento não é possível em razão de indisponibilidade orçamentária.

A força de trabalho atual da empresa é composta 1.296 colaboradores, sendo 565 funcionários do quadro próprio (43,6%) e 731 do quadro terceirizado (56,4%). A recomposição do quadro próprio após a conclusão do concurso público, via admissão dos aprovados, tende a equilibrar a composição da força de trabalho em torno de 50% para cada tipo de mão-de-obra.

- **Necessidades de renovação do Quadro próprio de recursos humanos no médio e longo prazo:**

Em razão da elevada idade média do quadro próprio atual (45 anos de idade e 20 anos de tempo de serviço), é imprescindível a implantação de um plano de renovação no curto e médio prazos, considerando a situação atual do quadro que conta com cerca de 55 funcionários já aposentados e que a cada mês, em razão da idade média elevada, novas aposentadorias são contabilizadas. Essa renovação tende a se acelerar em razão do cumprimento de condições estabelecidas na reforma previdenciária ocorrida em 1998, onde outras exigências foram acrescentadas como condição para a concessão de aposentadoria por tempo de serviço sem redução do valor do benefício (idade mínima, aumento do tempo de contribuição para a previdência, etc).

O tempo ou a velocidade de renovação do quadro próprio, se no curto, médio ou longo prazos, dependerá de outros fatores, sobre os quais a empresa pode ou não ter governabilidade, tais como: a política a ser adotada pela empresa (tem governabilidade sobre a decisão de dispensa ou não de aposentados); o interesse do aposentado em permanecer ou não no quadro de funcionários (não tem governabilidade); eventual reforma previdenciária alterando condições atuais par obtenção de aposentadoria (não tem governabilidade).

- **Planos de capacitação do Quadro de recursos humanos:**

Para o ano de 2010 a empresa ampliará o programa de treinamento interno, inserindo treinamento à distância, formação de multiplicadores, com o objetivo de melhorar a gestão de conhecimentos, ampliar a base de treinandos e do nº. de hora/homem/treinamento, reduzir custos de treinamento, aproveitando o capital intelectual da força de trabalho e fazendo parcerias com entidades públicas e privadas para o desenvolvimento dos recursos humanos da companhia.

- **Efeitos dos Planos demissionais, quando existentes:**

Do quadro próprio atual de 565 funcionários, 55 encontram-se aposentados e estão na iminência de rescisão contratual. Todavia a empresa não disponibiliza nenhum tipo de incentivo de natureza pecuniária ou não pecuniária, ou mesmo plano de demissão voluntária (PDV) para os funcionários do quadro próprio. Caso houvesse algum tipo de incentivo ou plano demissional com qualquer tipo vantagem financeira progressiva, provavelmente a renovação do quadro próprio seria acelerada no curto prazo, com sérios riscos de forte evasão de profissionais com larga experiência e conhecimento nas atividades finalísticas.

▪ **Impactos da terceirização na produtividade da UJ;**

A flexibilidade que a terceirização permite a determinadas atividades realizadas na empresa quer seja nas áreas-fim ou meio, é sempre positiva, pois permite, em certos casos, ajustar a demanda de serviços nas atividades de apoio às reais necessidades da empresa, principalmente naquelas áreas onde há sazonalidade e demanda flutuante de serviços, como na rede de armazéns gerais que operam ininterruptamente nos períodos de safra agrícola (colheita) de cada produto e que praticamente paralisam suas atividades nos períodos de entressafra.

Por outro lado, por mais controle que se exerça sobre esse tipo de mão-de-obra, o nível de comprometimento, de qualidade do serviço realizado e da produtividade efetiva alcançada são inferiores àqueles no âmbito da força de trabalho própria.

Via de regra, os ganhos obtidos na redução de custos por meio da flexibilização proporcionada pela terceirização no ajuste entre demanda e oferta de serviços, são anulados pelo aumento de custos administrativos para o controle dos contratos e pelos passivos trabalhistas gerados em decorrência do princípio da solidariedade do contratante em relação ao contratado.

▪ **Política remuneratória da UJ:**

A estrutura de remuneração da empresa é composta por vários itens, conforme tabela abaixo:


Tipo de Remuneração	Abrangência	Funcionamento
Salário base	Todos os empregados	Remuneração básica conforme PCCS
Adicional por tempo de serviço (anuênio)	Todos os empregados	1% ao ano aos empregados admitidos até Janeiro de 2000, sobre o seu salário base, para cada ano trabalhado, limitando tal gratificação a 35% do salário base do beneficiário. Aos empregados admitidos após Janeiro de 2000, ao completarem 5 anos de vínculo empregatício, será concedido um adicional de 5%, após o que, será concedido 1% ao ano.

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários estabelece, ainda:

- A progressão funcional que ocorrerá por meio de aprovação em Processo Seletivo Interno;
- A progressão salarial que ocorrerá através da Avaliação de Desempenho;
- As classes e faixas (salarial) foram estabelecidas com intervalos variáveis, considerados adequados e compatíveis entre si e com o mercado de trabalho.

▪ **Situação e evolução do passivo trabalhista vinculado à UJ:**

Em 2009, foram impetradas 161 novas ações trabalhistas, sendo 46 de funcionários e ex-funcionários (28,5%) e 115 de trabalhadores terceirizados (71,5%). Atualmente a empresa possui 882 ações trabalhistas em andamento, do quadro próprio e de terceirizados. É fato que boa parte das ações

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>19 de 151</b>

trabalhistas de terceirizados são arquivadas por falta fundamento legal ou improcedência.

O passivo trabalhista tem evoluído em função do número de ações movidas por funcionários de empresas terceirizadas (contratadas), essas ações representam atualmente cerca de 35% dos processos trabalhistas em andamento (+ - 308), de um total de 882 processos. O passivo trabalhista atual está estimado em R\$ 32,16 milhões.

- **Cumprimento do cronograma e medidas adotadas pelo órgão ministerial supervisor para substituição das terceirizações indevidas de atividades finalísticas da administração pública, quando houver.**

Não se aplica.

#### 4 ITEM 4 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

##### 4.1 RECONHECIMENTO DE PASSIVOS POR INSUFICIÊNCIA DE CRÉDITOS OU RECURSOS – EXERCÍCIO 2009

Movimento da Conta Contábil 2.1.2.1.1.11.00					
UG	Credor (CNPJ/CPF)	Saldo Inicial	Movimento Devedor	Movimento Credor	Saldo Final
225001	00.394.460/0058-87	8.025.130	3.759.912	4.248.428	8.513.645
225001	46.392.130/0001-18	20.708.168	9.792.281	13.131.234	24.047.122
225001	46.634.168/0001-50	-	4.282	4.324	42
225001	46.189.718/0001-79	-	5.527	5.760	233
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>28.733.298</b>	<b>13.562.002</b>	<b>17.389.746</b>	<b>32.561.041</b>

Os valores acima referem-se a Tributos (IPTU) e Cofins / Pasep.

##### Análise Crítica

A razão principal que ensejou a constituição de novos passivos (atualização da dívida) ao longo do exercício de 2009 bem como a permanência de passivos de exercícios anteriores foi a falta de recursos orçamentários.

Para sanar essa situação, a empresa está aguardando momento oportuno junto aos credores (prefeitura e união) para a regularização desse passivo, via parcelamento, conforme previsão legal.

##### Análise Circunstanciada

A partir do parcelamento, via PPI ou REFIS, esse passivo impacta negativamente a gestão orçamentária da empresa na medida em que mais recursos orçamentários terão que ser alocados para cumprimento desse parcelamento, o que reduzirá ainda mais a disponibilidade de recursos para a realização de investimentos na modernização da infraestrutura da empresa.

Em termos de gestão financeira, os juros e a atualização dos passivos reconhecidos no resultado da empresa impactam significativamente na medida em que reduzirá a disponibilidade de recursos financeiros disponíveis para a sua boa gestão financeira.

#### 5 ITEM 5 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

##### 5.1 PAGAMENTO DE RESTOS A PAGAR – EXERCÍCIO DE 2009

Não se aplica.

## 6 ITEM 6 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

### 6.1 QUADRO DE DETALHAMENTO DE TRANSFERÊNCIAS

Quadro de Detalhamento de Transferências									
Concedente(s)									
UG / CNPJ		Denominação							
110008		Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca							
Tipo	Identificação	Conveniente	Valor Pactuado	Contra-partida Pactuada	Repasse Total até Exercício	Repasse no Exercício	Vigência		Sit.
							Início	Fim	
1	-	62.463.005/0001-08	1.875	375	1.500	-	Jul/06	Fev/09	-
<b>Obs:</b> não identificamos no SIAFI o código de identificação da transferência e o de situação do convênio (prestação de contas realizada no prazo regulamentar - abr/2009).									


### Análise Crítica

Os recursos transferidos (R\$ 1,5 milhão) foram utilizados e aplicados na medida da execução do projeto, conforme demonstrado no processo de prestação de contas encaminhado em abril de 2009.

O projeto de Modernização do Setor de Comercialização de Pescado do ETSP da CEAGESP, nessa primeira etapa executada com sucesso, teve por objeto o convênio firmado com a SEAP/PR - Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca, e tinha por objetivo específico dotar o entreposto de pescado de moderna infraestrutura de inspeção primária, fábrica de gelo, setor de filetagem, centro de resíduos e instalações físicas adequadas para o desenvolvimento das atividades do SIF - Serviço de Inspeção Federal, de forma a oferecer as melhores condições de higiene e controle fitossanitário na comercialização de pescado.

Trata-se de projeto complexo que envolve outras etapas de maior impacto técnico-operacional e que contará com o apoio financeiro do atual Ministério da Pesca e Aqüicultura (ex-SEAP/PR), principalmente no que diz respeito a climatização e ampliação das áreas de comercialização, ampliação da capacidade de câmaras frigoríficas, implantação de pontos de controle fitossanitário, implantação de sistema de docas climatizadas para embarque e desembarque de mercadorias, centro de higienização de embalagens, etc.

A execução de todas as etapas previstas no projeto tornará esse entreposto de pescado no mais moderno do país, possibilitando a ampliação do horário de comercialização e, por conseqüência, alavancar o volume de comercialização de pescado, inclusive funcionando como canal de escoamento da produção de pescado oriundo dos projetos de aqüicultura e pesca artesanal do Ministério da Pesca e Aqüicultura.

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>22 de 151</b>

## **7 ITEM 9 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009**

### **7.1 RENÚNCIAS TRIBUTÁRIAS CONCEDIDAS PELA UJ**

Não se aplica.

### **7.2 VALORES CONCEDIDOS A TÍTULO DE RENÚNCIA DE RECEITA E RESPECTIVA CONTRAPARTIDA**

Não se aplica.

### **7.3 USUFRUTUÁRIOS DIRETOS DA RENÚNCIA – PESSOAS FÍSICAS**

Não se aplica.

### **7.4 USUFRUTUÁRIOS DIRETOS DA RENÚNCIA – PESSOAS JURÍDICAS**

Não se aplica.

### **7.5 BENEFICIÁRIOS DA RENÚNCIA – PESSOAS FÍSICAS**

Não se aplica.

### **7.6 BENEFICIÁRIOS DA RENÚNCIA – PESSOAS JURÍDICAS**

Não se aplica.

### **7.7 APLICAÇÃO DE RECURSOS DE RENÚNCIA DE RECEITA PELA PRÓPRIA UJ**


Não se aplica.

### **7.8 PRESTAÇÕES DE CONTAS DE RENÚNCIA DE RECEITAS**

Não se aplica.

### **7.9 INDICADORES DE GESTÃO DE RENÚNCIA DE RECEITAS**

Não se aplica.


	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>23 de 151</b>

## 8 ITEM 11 DA PARTE A DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

### 8.1 RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO DAS DELIBERAÇÕES DO TCU

Unidade Jurisdicionada					
Denominação completa:					Código SIORG
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
1	010.497/2004-7	2714/2009	9.3	DE	Ofício
Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação					Código SIORG
CEAGESP					
Descrição da Deliberação:					
Determinar à Ceagesp que promova a instauração de tomada de contas especial visando a responsabilização dos envolvidos nos prejuízos suportados pela CEAGESP com as baixas dos valores de R\$ 1.802.671,49 e R\$ 53.172,30, resultantes de prejuízos à companhia, conforme recomendação da CGU/SP no Relatório nº 117.283, referente às contas de 2.002.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					Código SIORG
Presidência					
Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:					
<p>Através das Portarias CEAGESP nº 022 e nº 23 de 08/09/2009 foram instauradas as Tomadas de Contas Especiais, visando à responsabilização dos envolvidos nos prejuízos suportados pela CEAGESP com a baixa do valor de R\$ 1.802.671,49 e de R\$ 53.172,30, resultante de prejuízos à Companhia, conforme recomendação da CGU no Relatório nº 117.283, referente às contas de 2002;</p>					
Síntese dos resultados obtidos					
<p><b>Portaria CEAGESP nº 022</b> – Em 22/09/2009 a Comissão solicitou ao DEFIN-SEFIP um levantamento junto à Secretaria da Receita Federal dos referidos processos. Em 10/11/2009 foram autuadas ao processo às fls 40 e 41, as quais mencionam os processos analisados, conforme retorno do Ministério da Fazenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos já analisados e sem vínculo com a prescrição da Restituição do Imposto de renda ano base 1996/exercício 1997:</li> <li>13808.003908/2001-11;</li> <li>10880.009910/98-11;</li> <li>13804.002470/97-55;</li> <li>13804.002469/97-76;</li> <li>13804.002467/97-41;</li> <li>13804.009462/02-59;</li> <li>- Processos fragmentados:</li> <li>13804.000693/97-79 - impossibilidade de vistas;</li> <li>13804.000304/97-13 - impossibilidade de vistas;</li> <li>- Processos que solicitamos desarquivamento:</li> <li>13804.000412/94-34</li> </ul> <p>Em 12/2009 - Aguardando agendamento da Secretaria da Receita Federal, uma vez que, foram requeridos os desarquivamentos dos autos dos processos administrativos fiscais.</p> <p><b>Portaria CEAGESP nº 023</b> – O trabalho foi concluído pela comissão, encaminhado para análise da Presidência e Parecer Jurídico, para posterior envio ao TCU.</p> <p><b>Portaria CEAGESP nº 023</b> – Em 29/10/2009 a comissão finalizou os trabalhos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apresentando a composição analítica do valor – saldo de R\$ 40.485,68 (quarenta mil e quatrocentos e oitenta e cinco reais e oito centavos), conforme planilha, informando todos os devedores e qual o saldo devido por cada servidor.</li> <li>- apontando os levantamentos feitos pela Comissão de Sindicância Interna, instaurada pela Portaria 208, de 14/03/2006. Indicando quem foram os responsáveis pela baixa dos valores, senão vejamos:</li> </ul> <p>“Quem instruiu e determinou a baixa dos valores “a prejuízo” foi a PRD - Proposta de Resolução de Diretoria nº 002/03 de 11/03/2003 referente ajustes contábeis de 2002, elaborada e proposta pelo Gerente do Departamento Financeiro, Sr. Luiz Gonzaga Nogueira Magalhães, e Diretoria Administrativa e Financeira da época, Sr. José Carlos Geraci. Esta PRD foi aprovada pelos Srs. Diretores: Valmir Prascidelli, respectivo Diretor-Presidente, José Carlos Geraci, Diretor Administrativo e Financeiro e Admir José Pereira, Diretor Técnico e Operacional, conforme Ata de Reunião de Diretoria nº 85/2003 de 11/03/2003”.</p>					



	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>24 de 151</b>

- por fim, concluindo com a sugestão extraída do relatório da auditoria externa "Maion & Cia" o que segue: "Salientamos que é necessária a integração entre a contabilidade e o departamento de recursos humanos, a fim de apurar as origens desses adiantamentos, tomando assim as devidas providências no sentido de sua recuperação ou a baixa contra lucros ou prejuízos acumulado".

Em 17/11/2009 foi encaminhado à Coordenadoria Jurídica para emissão de Parecer.

Foi abordado através do Parecer COJUR nº 779/2009 de 15/12/2009 que ficou consignado que a quantia de R\$40.485,68 era representada por um acúmulo de pequenos valores perpetrados ao longo de vários anos (desde 1993 até 2000). Concluindo o parecer, acrescenta, que por se tratar de somatória de pequenos valores acumulados ao longo de vários anos, o custo de apuração de cobrança poderá ser superior ao débito, o que desrespeitara o princípio da racionalização administrativa e da economia processual.

Em 18/12/2010, PRES D para deliberar.

**Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor**

**Portaria CEAGESP nº 022** – O desenvolvimento dos trabalhos foi prejudicado em decorrência da burocratização da Receita Federal para disponibilização dos processos.

**Portaria CEAGESP nº 023** – O trabalho foi realizado com agilidade, o que permitiu a sua conclusão sem qualquer solicitação de prorrogação de prazo, todavia, ressaltamos que serão feitas as análises pelas áreas competentes, o que efetivará o cumprimento, ou não do proposto.

Unidade Jurisdicionada					
Denominação completa:					Código SIORG
Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
2	004.366/2009-0	3203/2009	1.5	DE	Ofício
Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação					Código SIORG
CEAGESP					
Descrição da Deliberação:					
Determinar à Ceagesp que adote as providências necessárias para instauração de Tomada de Contas Especial visando a responsabilização dos envolvidos nos prejuízos causados à Companhia, no montante de R\$517.808,87, em decorrência dos descontos ocorridos por conta do acordo firmado com o SINCAESP em 3 de março de 2.000, conforme apurado pela Comissão de Sindicância instituída pela Portaria nº 101, de 25/04/2003.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					Código SIORG
Presidência					
Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:					
Através da Portaria CEAGESP nº 024 de 08/09/2009 foi instaurada a Tomada de Contas Especial, visando a responsabilização dos envolvidos nos prejuízos causados à Companhia, no montante de R\$ 517.808,87, em decorrência dos descontos ocorridos por conta do acordo firmado com o SINCAESP em 03 de março de 2000, conforme apurado pela Comissão de Sindicância instituída pela Portaria nº 101, de 25/04/2003.					
Síntese dos resultados obtidos					
A Comissão de Sindicância analisou os autos do processo da Portaria nº 101/2003, e 02 ações judiciais em face do ex-presidente da CEAGESP, relacionadas ao referido objeto. Em 04/12/2009 emissão do Relatório Final. Neste, a comissão da Tomada de Contas Especial concorda com o parecer da Comissão de Sindicância no que diz respeito a responsabilizar o ex-Presidente pela conduta de improbidade administrativa, conforme abaixo transcrito. “De forma que, quer seja pela ação, conforme assinatura do termo de acordo, ou pela omissão, segundo a definição clássica das modalidades de culpa, cabe a efetiva responsabilização do ex-Presidente, ante os prejuízos causados ao patrimônio da empresa, em função de perda patrimonial decorrente de desconto irregular, que implicou em prejuízos no montante de R\$ 517.808,78...” Inclusive, destacaram que na Comissão de Sindicância cita o envolvimento do SR. Geraldo Gianini, como executor das medidas relativas a operacionalização do acordo, que omitindo-se no sentido de resguardar as finanças da empresa, cujo qual já responde processo por ato de improbidade administrativa nos autos do processo nº 2003.61.00.011664-8 em trâmite perante a 8ª vara da Justiça Federal. Foram adotadas alguma medidas pela CEAGESP, em 13/01/2005, ingressou com Ação Civil Pública com Pedido de Responsabilização por Ato de Improbidade Administrativa junto à 9ª Vara da fazenda Federal – Processo nº 2005.61.00.09409-1, com a finalidade de condenar o ex-Presidente nos seguintes termos. a) repor ao patrimônio da Ceagesp a importância de R\$ 517.808,78. b) pagamento de multa civil até duas vezes o valor do dano:					



- c) pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo ex-Presidente, por prática de improbidade administrativa;
- d) proibido de contratar com o, Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios pelo prazo de 5 anos;
- e) suspensão dos direitos políticos por oito anos.

A Comissão acrescentou que a referida ação encontra-se em fase de instrução, sendo determinado pela Justiça Federal o envio dos autos à uma das varas da Fazenda Estadual para apreciação e julgamento da lide.

Em 10/12/2009 foi encaminhado à PRESD para conhecimento e posterior envio à COJUR para emissão de parecer.

**Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor**

O trabalho foi realizado com base nos documentos que compõem a Comissão de Sindicância e as ações judiciais, que tratam do referido assunto, o que facilitou o desenvolvimento da análise, visto que esses estão em nossos arquivos, todavia, ressaltamos que serão feitas as análises pelas áreas competentes, o que efetivará o cumprimento, ou não do proposto.

Unidade Jurisdicionada					
Denominação completa:				Código SIORG	
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
3	016.626/2009-4			DI	Ofício
Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação				Código SIORG	
CEAGESP					
Descrição da Deliberação:					
<p>Apresentar esclarecimentos sobre as seguintes ocorrências:</p> <p>a) aumento das despesas operacionais em 323,66% em relação a 2007;</p> <p>b) aumento de mais de 50% das despesas com passagens aéreas, diárias e ressarcimento de despesas de viagem em relação a 2007;</p> <p>c) aumento do número de ocupantes de cargos de confiança em 69% em relação ao ano anterior, ao passo em que o número total de funcionários diminuiu 4%;</p> <p>d) medidas adotadas para o reequilíbrio entre receitas e despesas da companhia junto ao MAPA, considerando inclusive as ações que devem ser adotadas para reaver do Estado de São Paulo os valores pagos indevidamente em processos judiciais.</p>					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação				Código SIORG	
Diretorias					
Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:					
<p>Através de Petição endereçada ao Ilustríssimo Senhor Alessandro Filadelpho Bélo Diretor da 1ª DT do Tribunal de Contas da União – Secretaria de Controle Externo de São Paulo, datada de 28/10/2009 a CEAGESP encaminhou as Razões de Justificativas aos referidos questionamentos, protocolada em 29/10/2009 – sob o nº 0000442594273.</p>					
Síntese dos resultados obtidos					
<p><b>Alínea a</b> – “aumento das despesas operacionais em 323,66% em relação a 2007”.</p> <p>A CEAGESP promoveu no ano de 2007 a reversão da constituição das provisões para contingências cíveis, trabalhistas e fiscais (no valor de R\$ 12.836 mil.), motivada, sobretudo, pela mudança de critério adotada naquele ano, visando adequar os procedimentos contábeis com a NBC T 22 do IBRACON e a NBC T 19.7, aprovada pela resolução CFC 1.066 de 21/12/2005.</p> <p>Em 2008, tal reversão atingiu a importância de R\$ 2.764 mil., em decorrência da reavaliação de risco promovida pela Coordenadoria Jurídica da Companhia, conforme quadro comparativo dos 3 (três) últimos exercícios:</p>					
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS					
		2008	2007	2006	
Remunerações		8.057	6.551	6.969	
Encargos e benefícios sociais		7.373	4.224	4.801	
Serviços de terceiros		1.738	1.938	885	
Materiais de consumo de aplicação (direta e indir.)		999	1.222	917	
Ocupacionais		295	2.066	254	

Utilidades e serviços	419	500	399
Gastos diversos	1.046	546	1.154
Impostos e taxas	368	1.137	1.207
Provisões para contingências	(2.764)	(12.836)	3.298
Provisões para devedores duvidosos	1.148	(256)	917
	18.679	5.092	20.801

**Nota Explicativa:**

**PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIA:** Na conta de “provisões para contingências” estão computadas as despesas e/ou reversão de provisões relacionadas aos processos judiciais (trabalhistas, cíveis e de execuções fiscais), classificados pela Coordenadoria Jurídica da CEAGESP, como de risco provável constante em parecer para fazer frente às perdas em processos judiciais.

Desta feita, não houve aumento das despesas operacionais de 2008 em relação ao ano de 2007 e sim alteração de critério contábil com vistas à adequação aos normativos acima apontados.

**Alínea b:** “aumento de mais de 50% das despesas com passagens aéreas, diárias e ressarcimento de despesas em viagem em relação a 2007”.

Com lastro na implantação de novas diretrizes administrativas adotadas pela Companhia, houve substancial aumento das atividades gerenciais em que se buscou o aprimoramento das relações entre o Entrepósito Terminal de São Paulo e as Unidades do Interior, com reuniões frequentes entre os gestores destas Unidades, o que não era feito de forma regular e que resultou em definição e execução de diversas ações coordenadas, que podem ser observadas no Relatório de Gestão 2008.

Além da frequente interação com as diversas unidades administrativas internas localizadas por todo o Estado de São Paulo, o intercâmbio de experiências com diversos entrepostos e ceasas do país e com inúmeras Prefeituras do Estado de São Paulo para a formação de parcerias e resolução de problemas, também foram focos de recrudescimento neste período, cabendo ressaltar, ainda, a participação da CEAGESP no 4º Congresso Panamericano “Promoção do Consumo de Verduras e Frutas”, ocorrido no Chile.

Os contatos e reuniões com os diversos ministérios foram intensificados, principalmente com o MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do DEST – Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, que resultou na aprovação do novo Plano de Cargos e Salários, já implementado pela Companhia.

Portanto, houve aumento significativo no quantitativo decorrente das atividades executadas, resultando em correspondente aumento dos valores dispendidos no item em comento, havendo, ainda, de se levar em conta o percentual de aumento dos valores das passagens aéreas, diárias de hotel e gastos com viagens.

Vale registrar, por derradeiro, que todas essas despesas são justificadas e comprovadas pelo empregado e a descrição da viagem (motivos determinantes) registrada em documento próprio, sendo somente autorizado o reembolso se atendidos os requisitos previstos em normativo interno (NP-FN-001).

**Alínea c:** “aumento do número de ocupantes de cargos de confiança em 69% em relação ao ano anterior, ao passo em que o número total de funcionários diminuiu 4%”.

Para o exercício de atividade comissionada, são designados/nomeados empregados contratados externamente (por ato do Diretor Presidente) ou do quadro de carreira da CEAGESP. Para controle estatístico, o quantitativo de cargo de confiança e função de confiança é lançado em campos diferentes. Entretanto, no exercício de 2008, equivocadamente, os cargos foram lançados cumulativamente (empregados de carreira e empregados nomeados) causando uma majoração irreal. Assim, para o ano de 2.008 o número correto é cinquenta e cinco cargos comissionados.

Quanto à redução do número total de empregados ocorrida em 2.008, segue abaixo as causas dos desligamentos


Quantidade de empregados	Percentual	Motivo da Rescisão Contratual
53	67%	Demissão sem justa causa
22	28%	Pedido de demissão pelo empregado
2	2,5%	Demissão por justa causa
2	2,5%	Falecimento
79	100%	

As vagas serão preenchidas após os remanejamentos decorrentes do concurso público interno já realizado e as remanescentes com a promoção de concurso público externo, cuja publicação de abertura está prevista para dezembro de 2009.

**Alínea d:** “medidas adotadas para o reequilíbrio entre receitas e despesas da companhia junto ao MAPA, considerando inclusive as ações que devem ser adotadas para reaver do Estado de São Paulo os valores pagos indevidamente em processos judiciais”.

Os dirigentes da CEAGESP, ao longo dos anos, e de forma muito mais intensa e severa nestes dois últimos exercícios, vem adotando medidas administrativas e judiciais visando o ressarcimento dos valores desembolsados para pagamento de complementação de aposentadoria e pensões de seus ex-funcionários, cuja responsabilidade é do Governo do Estado de São Paulo (cláusulas nona e décima do contrato de compra e venda das ações da CEAGESP celebrado em 22 de maio de 1997) pleiteando junto à União (sua acionista majoritária) a dotação dos valores despendidos (“Antecipação dos Recursos”).

Para tanto, foram desenvolvidas ações junto a esferas do Governo Federal (Ministério da Agricultura,

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>27 de 151</b>

Pecuária e Abastecimento e Secretaria do Tesouro Nacional), pleiteando um aporte de recursos financeiros do Tesouro Nacional para reposição dos valores já desembolsados pela CEAGESP, o qual será formalizado como "Adiantamento para um Futuro Aumento de Capital" ou por meio de uma "Antecipação dos Recursos", possibilitando, assim, a retomada da normalidade das operações de prestação ao público em geral dos serviços de armazenagem e comercialização de produtos agrícolas em consonância com a política de abastecimento.

A reposição do capital de giro será feita com base no Projeto de Lei que abre o Orçamento Fiscal da União para 2009 em favor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de crédito especial no valor de R\$ 11.590.361,00 para os fins que especifica.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Fica aberto ao Orçamento Fiscal da União (Lei nº 11.897, de 30 de dezembro de 2008), em favor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, crédito especial no valor de R\$ 11.590.361,00 (onze milhões, quinhentos e noventa mil, trezentos e sessenta e um reais), para atender à programação constante do anexo I desta Lei.

Art. 2º Os recursos necessários à abertura do crédito de que trata o art. 1º decorrem de:

I – Superávit financeiro de Recursos Ordinários apurados no Balanço Patrimonial da União do exercício de 2008, no valor de R\$ 11.398.361,00 (onze milhões, trezentos e noventa e oito mil, trezentos e sessenta e um reais); e

II – Anulação parcial de dotação orçamentária, no valor de R\$ 192.000,00 (cento e noventa e dois mil reais), conforme indicado no anexo II desta Lei.

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

A necessidade da CEAGESP em proceder ao levantamento de todo passivo decorrente de ações judiciais envolvendo pedido de complementação de aposentadoria de seus funcionários, e que visa, num primeiro momento, subsidiar a Direção nas tratativas que vem desenvolvendo com representantes do Tesouro Nacional e da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, no sentido de resolver esta pendência em caráter de urgência e, não sendo isso possível, servir de base para eventual ação judicial buscando o ressarcimento, gerou a abertura de processo administrativo para contratação de empresa para: elaboração de parecer técnico-jurídico acompanhado de apresentação de análise, levantamento de informações e extração de cópias envolvendo cerca de 300 processos judiciais trabalhistas (170 ativos e 130 já arquivados), elaboração de relatório individualizado de ações judiciais e elaboração de relatórios envolvendo a totalidade dos processos pesquisados, inclusive em meio magnético, com utilização de software que permita a transferência dos arquivos para os programas disponíveis na Companhia.

Vale registrar que em 26/09/2006, a CEAGESP promoveu representação junto ao Ministério Público Federal (que foi convertida em Inquérito Civil registrado sob o nº 1.34.001.006391/2006-26), solicitando apuração das irregularidades praticadas pela Secretaria de Negócios da Fazenda Pública do Estado de São Paulo acerca das negativas de inclusão de ex-funcionários da CEAGESP em folha de pagamento para recebimento de complementação de aposentadoria, em desconformidade com o quanto estipulado em cláusula do Contrato de Promessa de Venda e Compra de Ações do Capital Social da CEAGESP.


A pedido do referido órgão ministerial federal, a CEAGESP providenciou o envio de inúmeros documentos que demonstravam a ilicitude da conduta perpetrada pelo Governo do Estado, dentre eles: Ofícios nos quais o Departamento de Despesa de Pessoal do Estado de São Paulo reconhecia o direito/concede o benefício de complementação de aposentadoria dos ex-funcionários da CEAGESP: Ofício DDPE/DIJ nº 2531/2007; Ofício ASJUR nº 008/2007; Ofício DDPE/DIJ nº 778/2007; Ofício DSD-15 nº 98/98; Ofício PRES D nº 098/2007; Ofício ASJUR nº 0211/2006; Ofícios nos quais o Departamento de Despesa de Pessoal do Estado de São Paulo informava que deixaria de proceder a inclusão dos ex-funcionários da CEAGESP em folha de pagamento para percepção de complementação de aposentadoria/promoção horizontal: Ofício DDPE/DIJ nº 1998/2007; Ofício ASJUR nº 20/2007; Ofício DDPE/DIJ nº 2531/2007; Ofício ASJUR nº 038/2006; Ofício DDPE/DIJ nº 2388/2006; Ofício ASJUR nº 013/2007; Ofício DDPE/DIJ nº 2006/2007; Ofício DDPE/DIJ nº 732/2007; Ofício DDPE/G nº 730/2007; Ofício DDPE/G nº 731/2007; Ofício DDPE/G nº 734/2007; e Relação das Reclamações Trabalhistas em que a Secretaria da Fazenda não deu cumprimento ou deu cumprimento parcial à solicitação de inclusão em folha de pagamento dos ex-funcionários da CEAGESP para recebimento do benefício de complementação de aposentadoria/promoção horizontal.

Em julho de 2008, o Parquet reconsiderou o posicionamento inicial, declarando incompetente a Justiça Especializada Federal para acompanhamento da questão, encaminhando os autos ao Ministério Público Estadual. Até o presente momento o Ministério Público Estadual não se pronunciou sobre o assunto.

Além dessas medidas administrativas e jurisdicionais a CEAGESP, no intuito de retomar o equilíbrio entre receitas e despesas, vem adotando constantes medidas no sentido de incrementar o volume de receita oriunda das atividades da empresa para gerar recursos adicionais, objetivando a revitalização da empresa e/ou melhoria do resultado operacional e, ainda, racionalizar as despesas e custos gerais da companhia (manter, reduzir ou otimizar despesas e/ou aumentar investimentos) visando melhorar o resultado operacional e revitalizar a organização (realizar investimentos para recuperação e modernização da infra-estrutura).

#### **Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor**

**No que tange a alínea (a)** - "aumento das despesas operacionais em 323,66% em relação a 2007". Por se tratar apenas de mudança no critério contábil e não ocorrer desembolso financeiro não houve dificuldade para adoção de providências, através da respectiva nota explicativa foi demonstrando a variação ocorrida. Os demais ta,bem foram esclarecidos facilmente pelo gestor, através da áreas envolvidas (SECOB, SECOG, SETES, DEARH e COJUR).

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>28 de 151</b>

Unidade Jurisdicionada					
<b>Denominação completa:</b>					<b>Código SIORG</b>
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
4	016.626/2009-4			DC	Ofício
<b>Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação</b>					<b>Código SIORG</b>
CEAGESP					
<b>Descrição da Deliberação:</b>					
<p>Apresentar as razões de justificativa quanto às ocorrências a seguir descritas, verificadas no processo de PRESTAÇÃO DE CONTAS:</p> <p>a) fuga ao processo licitatório para os serviços de telefonia fixa e interurbana;</p> <p>b) deficiências diversas nas dispensas e inexigibilidades de licitações: falta de ratificação da autoridade superior, de publicação na imprensa oficial e de embasamento para a escolha da proposta mais vantajosa, descumprindo manifestações da Assessoria Jurídica;</p> <p>c) contratação emergencial em decorrência da falta de manutenção em edificação, no caso do desmoronamento do telhado do Armazém 28 de Setembro em Santos, colocando em risco a vida de empregados e transeuntes, bem como o patrimônio da empresa;</p> <p>d) contratação de serviços de vigilância com valores superestimados, no caso da contratação da empresa Albatroz Segurança e Vigilância Ltda;</p> <p>e) ineficiência no processo de arrecadação do reembolso de despesas pagas pela CEAGESP e que são rateadas com os permissionários, resultando em ônus para a empresa que arca com o custo financeiro decorrente do prazo de cerca de três meses entre o pagamento da despesa pela CEAGESP e o reembolso feito pelos permissionários;</p> <p>f) existência de 40 ocupantes de cargos de comissão, dentre os 55 analisados pelo Controle Interno, quem não possuem todos os requisitos exigidos para a ocupação do cargo.</p>					
Providências Adotadas					
<b>Sector responsável pela implementação</b>					<b>Código SIORG</b>
Diretorias					
<b>Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:</b>					
<p>Através de Petição endereçada ao Ilustríssimo Senhor Alessandro Filadelpho Bélo Diretor da 1ª DT do Tribunal de Contas da União – Secretaria de Controle Externo de São Paulo, datada de 28/10/2009 a CEAGESP encaminhou as Razões de Justificativas aos referidos questionamentos, protocolada em 29/10/2009 – sob o nº 0000442594266.</p>					
<b>Síntese dos resultados obtidos</b>					
<p><b>Alínea a</b> – “licitar a contratação de serviços de telefonia fixa e interurbanos”.</p> <p><b>Alínea b</b> – “deficiências diversas nas dispensas e inexigibilidade de licitações: falta de ratificação da autoridade superior e publicação na imprensa oficial e de embasamento para a escolha da proposta mais vantajosa, descumprindo manifestações da assessoria jurídica”.</p> <p>Considerando que as providências implementadas pela CEAGESP para a regularização dos assuntos acima apontados se identificam, passa-se a tratá-los conjuntamente.</p> <p>Após os apontamentos realizados pela Controladoria Geral da União, a CEAGESP instituiu por meio da Portaria nº 007/2009, Grupo de Trabalho para estudo sobre a correta instrução processual e criação de normativo voltados às contratações de serviços por preços públicos (água, saneamento básico, telefonia fixa e interurbana e energia elétrica), cujas atividades já foram concluídas e o Relatório Final encaminhado à Diretoria Colegiada para conhecimento e deliberação quanto às recomendações.</p> <p>Em 11/08/2009 o assunto foi incluído na Pauta da Reunião de Diretoria, registrada sob o nº 27, na qual restou definida a área e o gestor responsável pela regularização de todos os processos administrativos que tiverem como objeto a contratação de serviços por preços públicos (sejam eles decorrentes de contratações por processo licitatório, dispensa ou inexigibilidade de licitação), a rígida observância e atendimento das disposições normativas internas e legais, bem como a imediata abertura de processo licitatório para a contratação de serviços de telefonia fixa e interurbana.</p> <p>Além disso, para o aperfeiçoamento dos controles processuais internos, a CEAGESP, através do DEARH – Departamento de Administração de Recursos Humanos e da SEDEP - Seção de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, buscou desenvolver a capacitação de seus gestores, em curso que foi ministrado pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública no período de 10 a 14/08/2009.</p> <p>No que tange às deficiências verificadas em processos administrativos que tratam de dispensas e inexigibilidade de licitações, como falta de ratificação da autoridade superior e publicação na imprensa oficial, descumprindo manifestações da assessoria jurídica, registramos que todas as contratações, sem exceção, são previamente aprovadas pela Diretoria Colegiada da Companhia, cuja chancela pode ser verificada nos documentos constantes de todos os processos administrativos, denominados “Proposta de Resolução de Diretoria” e, posteriormente, publicados os avisos de dispensa ou inexigibilidade de licitação no Diário Oficial da União.</p> <p>Além disso, o Estatuto Social da CEAGESP exige autorização da Diretoria Executiva para celebração de</p>					



contratos e convênios (Artigo 12, parágrafo 5º, inciso IV), que pode ser verificada nas Propostas de Resolução de Diretoria constante de todos os processos administrativos, bem como atribui ao Diretor Presidente em conjunto com outro membro da Diretoria a competência para assinar referidos instrumentos (Artigo 13, inciso III), cumprindo-se integralmente o teor do artigo 26 da Lei nº 8.666/93.

Quanto à deficiência de embasamento para escolha da proposta mais vantajosa, trazemos as seguintes ponderações.

Os apontamentos realizados pela Controladoria Geral da União foram voltados aos contratos de fornecimento de energia elétrica, razão pela qual a justificativa cingir-se-á a estas contratações.

A ANEEL, através da Resolução nº 456, estabelece de forma atualizada e consolidada, as condições gerais de fornecimento de energia elétrica.

O fundamento da contratação direta de concessionária de energia elétrica, se por dispensa se por inexigibilidade de licitação, reside no enquadramento ou não da Unidade da CEAGESP (Entrepósito Terminal de São Paulo ou Ceasas do Interior) na categoria de consumidor livre segundo a Resolução nº 456 da ANEEL. Em sendo classificada como consumidora livre, cumprirá verificar a existência de mais de um fornecedor de energia elétrica na região.

Nesse passo, registra-se que em todas as Unidades/Ceasas do interior, a CEAGESP é considerada consumidora cativa, ou seja, a contratação ocorre com fundamento na inexigibilidade de licitação, inexistindo possibilidade de competição, afastando a necessidade de análise de proposta mais vantajosa.

A possibilidade de competição entre as empresas concessionárias de energia elétrica, o que exigiria o embasamento para a escolha de proposta mais vantajosa, é verificada somente no Entrepósito Terminal de São Paulo.

Em cumprimento a legislação vigente (Resolução 456) as diversas unidades da CEAGESP estão sujeitas a firmar contrato de adesão com as Concessionárias de energia do local onde estão situadas, de maneira que o ETSP é abastecido pela AES ELETROPAULO.

A área técnica da CEAGESP (DEMAN - Departamento de Engenharia e Manutenção) justificou no processo administrativo de contratação de fornecimento de energia elétrica para o Entrepósito Terminal de São Paulo, a não opção de aquisição de energia elétrica pelo Mercado Livre de energia, fazendo alguns apontamentos que podem ser assim sintetizados:

“Para as aquisições de energia elétrica no mercado livre é importante a construção de uma subestação para receber energia em alta tensão (88 kV), com a finalidade de abastecer-se com energia mais barata, passando a comprar no mercado livre, energia elétrica de grandes usinas (ex. Furnas, Cemig, Cesp, etc). Para que isto aconteça teríamos que atender vários pressupostos estabelecidos pela ANEEL.

Além disso, deverá ser realizado procedimento licitatório para contratação de empresa credenciada junto CCEE, para realizar a operação de compra de Energia Elétrica. A remuneração cobrada por essa fornecedora é uma taxa sobre o sucesso da economia obtida em relação ao contrato anterior, sendo valores considerados altos para prestar esse serviço.

Ademais, para a compra de energia no mercado livre de PCHs - Pequenas Centrais Hidrelétricas, conforme preconiza a Resolução Aneel 264 de agosto de 1998, art. 2º, inciso IV, devemos ter um pouco mais de cautela, pelos seguintes motivos: a principal desvantagem é que a produção de energia não é controlada pela Operadora Nacional do Sistema Elétrico - ONS, ficando expostos aos riscos hidrológicos, e em caso de necessidade, devem comprar energia no mercado para suprir falhas de geração em relação a seus contratos. Indo ao mercado para suprir a sua necessidade poderá encontrar um preço não compatível com o contrato assinado, pois o preço é variável, dependendo da cotação do momento; são menos confiáveis, pois têm reservatórios de água menores; são consideradas pequenas centrais hidrelétricas - PCHs as com capacidade de produção entre 1 e 30 MW e com uma área total de reservatório igual ou inferior a 3 km<sup>2</sup> (vide resolução Aneel nº 394 de 1998, artigo 2º).”


Desta feita, restou justificado tecnicamente no processo administrativo correspondente, que o fornecimento de energia elétrica no mercado livre para abastecimento do Entrepósito Terminal de São Paulo não se mostrou conveniente, mormente em razão dos riscos a que expõe os consumidores que a ele recorreram e o caráter perecível dos produtos aqui comercializados.

Não obstante a justificativa técnica acerca da vantajosidade da contratação da concessionária Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A., com base no Relatório Final do Grupo de Trabalho acima indicado e apontamentos da Controladoria Geral da União, uma vez verificada a possibilidade de competição para a contratação de fornecedora de energia elétrica na cidade de São Paulo, deverá a área técnica (DEMAN – Departamento de Engenharia e Manutenção) instruir o processo administrativo com a análise dos preços de mercado aptos a concorrer e da escolha do fornecedor.

Nos demais casos de dispensa de licitação são realizadas consultas prévias ao mercado, demonstrando-se a contratação da proposta mais vantajosa.

**Alínea c:** “contratação emergencial em decorrência de falta de manutenção em edificação, no caso do desmoronamento do telhado do armazém 28 de setembro em Santos, colocando em risco a vida dos empregados e transeuntes, bem como o patrimônio da empresa, a vida de seus empregados e de transeuntes, e, conseqüentemente, a necessidade de realização de obras em caráter emergencial por dispensa de licitação”.

Em atendimento à recomendação da Controladoria Geral da União, foi instaurada por meio da Portaria nº 027 de 08/09/2009, a Comissão de Sindicância visando à apuração de responsabilidades sobre irregularidades apontadas no Relatório CGU nº 224907, especificamente quanto ao item 1.1.6.6. – “Negligência dos administradores da Empresa com a conservação do Patrimônio Público resultando em desmoronamento de

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
	<div> <b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b> </div> <div> PÁGINA  <b>30 de 151</b> </div>

telhado do Armazém 28 de Setembro em Santos, colocando em risco o patrimônio da Empresa, a vida de seus empregados e de transeuntes, e, conseqüentemente, a necessidade de realização de obras em caráter emergencial por dispensa de licitação”.

A Comissão de Sindicância já iniciou os trabalhos de apuração, tendo sido realizada inspeção no local dos fatos, encontrando-se o procedimento em fase instrutória (colheita de depoimentos e oitiva de testemunhas).

**Alínea d:** “contratação de serviços de vigilância com valores superestimados, no caso da contratação da empresa albatroz segurança e vigilância ltda.”

Preliminarmente, impende registrar que a contratação da Empresa Albatroz se deu em 29/02/2008 - contrato registrado sob o nº 200/06-1166-0802-15-030-04-01 (Publicação do Extrato do Contrato: Diário Oficial da União em 06/03/2008), data anterior à gestão deste subscritor, que foi investido no cargo de Diretor Presidente da CEAGESP em 08/05/2008.

Após o questionamento da Controladoria Geral da União e apuração dos fatos pela CEAGESP, foi efetuada a correção da planilha de composição de custos, na qual restou definido o ressarcimento do valor R\$ 443.995,64, que foram divididos em 08 (oito) parcelas mensais de R\$ 55.499,46, cujos descontos estão sendo efetuados desde a fatura do mês de junho/09.

VALOR TOTAL A SER RECUPERADO: R\$ 443.995,64

VALOR JÁ RECUPERADO: R\$166.498,38

VALOR A RECUPERAR: R\$ 277.497,26 (que corresponde a cinco parcelas pendentes, via descontos nas faturas de set/09 a jan/10).

Para instrumentalização dos fatos acima apontados, foi elaborado o 3º Termo Aditivo e de Reti-ratificação ao 1º Termo Aditivo, registrado sob o nº 200/06-1166-0907-15-030-04-01 e datado de 04/09/2009, cujo objeto é a alteração do valor de R\$ 679.815,63 para R\$ 613.771,62 mensais e o ressarcimento da quantia de R\$ 443.995,64, em oito parcelas iguais e sucessivas, a partir da fatura do mês de junho/2009.

**Alínea e** – “Ineficiência no processo de arrecadação do reembolso de despesas pagas pela CEAGESP e que são rateadas com os permissionários, resultando em ônus para a empresa que arca com o custo financeiro decorrente do prazo de cerca de três meses entre o pagamento da despesa pela CEAGESP e o reembolso feito pelos permissionários”.

Constatada pela Controladoria Geral da União a inexistência de um mecanismo para que o custo financeiro decorrente do prazo entre o pagamento de despesas pela CEAGESP e a recuperação dos valores seja repassado aos permissionários, foi prontamente iniciado o procedimento de alteração da forma de faturamento por meio do sistema de software SGA para o sistema COMPIERI. Após a conclusão da migração do sistema, será iniciado o processo de aprovação dos critérios adotados na origem do rateio das despesas.

**Alínea f** – “existência de 40 ocupantes de cargos de comissão, dentre os 55 analisados pelo Controle Interno, que não possuem todos os requisitos exigidos para a ocupação do cargo”

Impende registrar, inicialmente, que em atendimento à recomendação da Controladoria Geral da União, foi instaurada por meio da Portaria nº 026 de 08/09/2009, a Comissão de Sindicância visando a apuração de responsabilidades sobre irregularidades apontadas no Relatório CGU nº 224907, especificamente quanto ao item 2.1.1.1. – “Pessoas contratadas pela atual gestão em desacordo com as determinações do TCU e com as recomendações da CGU”.


Quanto à irregularidade acima apontada, necessário se faz esclarecer que embora o número total de cargos comissionados apontados pela Controladoria Geral da União quando de sua análise (cinquenta e cinco), foram indicados por esta trinta como irregulares, e não quarenta.

Desses trinta cargos comissionados: sete a Controladoria Geral da União acolheu a justificativa; seis foram exonerados e dois foram remanejados para áreas compatíveis com suas qualificações técnicas. Para os cargos de assessor técnico e assistente executivo (pessoas de nomeação de confiança e de assistência direta da Diretoria) que não teriam o nível superior para o exercício do cargo, em análise preliminar do Plano Gerencial de Funções, o DEST – Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais informou que estas funções podem ser exercidas por profissional de nível médio completo, não sendo necessária a exigência de nível superior.


No tocante as demais situações, cujos cargos deverão ser preenchidos por empregados de carreira, informa-se que as adequações estão sendo feitas gradativamente diante do reduzido número de empregados de carreira existentes na Companhia e da necessidade de realização de concurso público para o preenchimento dessas vagas. Nesse ponto, informa-se que em agosto deste ano foi promovido o concurso interno nº 01/2009 para os cargos de ensino médio completo e ensino superior, estando em fase de apreciação de recursos e homologação de resultados e o concurso externo tem previsão de publicação de abertura em dezembro de 2009. De qualquer forma, será respeitado o prazo concedido pelo Ministério Público do Trabalho constante do Termo de Ajuste de Conduta nº 024/2009 datado de 02/03/2009 (catorze meses) para regularização de todos os cargos.

#### **Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor**

Todas as áreas envolvidas prestaram prontamente os esclarecimentos necessários, com isso o gestor conseguiu atingir seus objetivos.

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>31 de 151</b>


Unidade Jurisdicionada					
Denominação completa:					Código SIORG
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
5	006.782/1999-0	6647/2009/1	9.5	Comunicação	Ofício
Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação					Código SIORG
CEAGESP					
Descrição da Deliberação:					
9.5. determinar à Ceagesp que informe, por ocasião das próximas contas, as providências adotadas e os resultados obtidos em relação à recuperação dos débitos de responsabilidade do escritório Wilton Roveri Advogados Associados, notadamente daqueles relativos aos valores glosados do Contrato nº 127/98.137.9811 (R\$ 6.148,84, no exercício de 1998);					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					Código SIORG
Presidência					
Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:					
Através do Ofício nº 181/2009/PRES D de 14/12/2009 a CEAGESP encaminhou resposta aos questionamentos.					
Síntese dos resultados obtidos					
<p>Em atenção ao quanto contido no ofício acima referenciado, no qual foi determinado à CEAGESP que informasse, por ocasião das próximas contas, as providências adotadas e os resultados obtidos em relação à recuperação dos débitos de responsabilidade do escritório Wilton Roveri Advogados Associados, notadamente àqueles relativos aos valores glosados do Contrato nº 127/98.137.9811 (R\$ 6.148,84 no exercício de 1998), serve o presente para esclarecer o que segue:</p> <p>2. Os pagamentos declarados como indevidamente efetuados ao escritório Wilton Roveri Advogados Associados, inclusive os de competência novembro de 1998 no valor de R\$ 2.295,56 e de competência dezembro de 1998 no valor de R\$ 3.853,28, que totalizam o valor de R\$ 6.148,84 são objeto de Ação Civil Pública proposta pelo Ministério Público Federal, registrada sob o nº 2003.61.00011664-8, em trâmite perante a 8ª Vara Cível da Justiça Federal da 3ª Região.</p> <p>3. Esta conclusão pode ser obtida pela análise do Relatório Final da Comissão de Sindicância no qual restou consignada uma planilha demonstrativa de pagamentos indevidos efetuados ao escritório Wilton Roveri Advogados Associados (cópia anexa), dentre eles os decorrentes do contrato nº 127/98.137.9811, no importe de R\$ 49.158,24.</p> <p>4. Referido valor é composto da somatória dos pagamentos que foram efetuados ao escritório Wilton Roveri Advogados Associados no período de novembro de 1998 a abril de 1999, conforme discriminado nas seis planilhas também elaboradas pela Comissão de Sindicância (cópias anexas).</p> <p>5. O valor de R\$ 6.148,84 apontado no ofício acima referenciado corresponde a somatória das planilhas 1 e 2, referentes aos pagamentos de novembro de 1998 e dezembro de 1998 (R\$ 2.295,56 + R\$ 3.853,28).</p> <p>6. Diante disso, considerando que dentre os objetos da Ação Civil Pública mencionada está o ressarcimento dos valores indevidamente pagos ao escritório Wilton Roveri Advogados Associados no valor total de R\$ 522.457,36, cuja composição engloba o valor de R\$ 49.158,24 referente ao contrato n. 127/98.137.9811, que por sua vez engloba o valor de R\$ 6.148,84, tem-se que as providências para recuperação dos débitos do escritório retro já foram judicialmente adotadas.</p> <p>7. Nesse ponto, informa-se que em 16/10/2009 foi publicada no Diário Oficial da União, decisão proferida nos autos da Ação Civil Pública, no qual reconheceu a atribuição do Ministério Público do Estado de São Paulo para processar e julgar o feito, declarando a incompetência da Justiça Federal e determinando a remessa dos autos à Justiça Estadual, para a distribuição a uma das Varas da Fazenda Pública (cópia anexa).</p> <p>8. Vale registrar, por fim, que através do Ofício nº 001/2007/PRES D, foram encaminhadas cópias dos processos de pagamento e demais documentos de identificação dos valores pagos ao escritório Wilton Roveri Advogados Associados, especificados por contratos que foram objeto do Relatório Final da Comissão de Sindicância.</p> <p>9. Sendo o que tínhamos a esclarecer, colocamo-nos a inteira disposição para quaisquer outros esclarecimentos que julgarem necessários e aproveitamos a oportunidade para reiterar a Vossa Excelência os protestos de apreço e consideração.</p>					
Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor					
Com a existência de uma Ação Civil Pública em andamento os trabalhos foram facilitados, uma vez que os valores apontados pelo TCU já estarão contemplados na referida ação.					

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>32 de 151</b>

Unidade Jurisdicionada					
<b>Denominação completa:</b>					<b>Código SIORG</b>
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
6	020.280/2009-3	2816/2009/PL	9.4	DE	Ofício
<b>Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação</b>					<b>Código SIORG</b>
CEAGESP					
<b>Descrição da Deliberação:</b>					
<p>9.4. Determinar à Ceagesp que a contar da notificação, adote as seguintes providências:</p> <p>9.4.1. verifique junto ao Conselho Regional de Administração a necessidade de apresentação de certidão de registro ou inscrição dos licitantes e de seus responsáveis técnicos naquela entidade de fiscalização profissional, em atenção à natureza do objeto da licitação e ao que prescreve o art.15, combinado com o art.2º, alínea "b", da Lei nº 4.769/68;</p> <p>9.4.2. cumprida a determinação do item anterior, pautando-se pelas informações prestadas pela entidade acima mencionada, se necessário, efetue as alterações de forma a assegurar o cumprimento da legislação pertinente, tendo em vista o objeto licitado;</p> <p>9.4.3. exclua o item 5.2.4, letras "b" e "b1", do edital, em cumprimento do art.30, inciso I, in fine, da Lei nº 8.666/93;</p> <p>9.4.4. após a convalidação, dê continuidade ao certame, reabrindo o prazo para a formulação das propostas, nos termos do art. 21, § 4º, da Lei nº 8.666/93;</p> <p>Com vistas ao cumprimento ao item 9.6 do Acórdão nº 2816/2009, informe ao TCU no prazo máximo de 30 (trinta) dias, o cumprimento das medidas determinadas no item 9.4 do acórdão.</p>					
Providências Adotadas					
<b>Sector responsável pela implementação</b>					<b>Código SIORG</b>
Presidência/CPL					
<b>Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:</b>					
Envio do Ofício nº 180/2009/PRESO de 14/12/2009 para o Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP.					
<b>Síntese dos resultados obtidos</b>					
A CEAGESP solicitou através do ofício acima, informações sobre a necessidade de apresentação de certidão de registro ou inscrição dos licitantes e de seus responsáveis técnicos na entidade de fiscalização profissional, em atenção à natureza do objeto da licitação que é a contratação de empresa especializada para prestação de serviços do sistema integrado de atividades auxiliares de conservação, limpeza, varrição e coleta seletiva na CEAGESP, bem como em qual diploma legal está amparada essa exigência.					
<b>Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor</b>					
31/12/2009 – Aguardando resposta às solicitações.					

Unidade Jurisdicionada					
<b>Denominação completa:</b>					<b>Código SIORG</b>
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
7	011.208/2002-4	3017/2009/PL	9.11	Comunicação	Ofício
<b>Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação</b>					<b>Código SIORG</b>
CEAGESP					
<b>Descrição da Deliberação:</b>					
Fixar o prazo de 30 (trinta) dias para que a CEAGESP conclua e encaminhe ao Controle Interno a Tomada de Contas Especial relativa ao Contrato 153/98.155.9812.12.01.070.02.01, celebrado com a Wilton Roveri Advogados Associados cuja instauração foi determinada mediante o item 9.1 do Acórdão 149/2008 - Plenário.					
Providências Adotadas					
<b>Sector responsável pela implementação</b>					<b>Código SIORG</b>
Presidência					
<b>Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:</b>					
31/12/2009 – Finalizando resposta para envio.					
<b>Síntese dos resultados obtidos</b>					
Será informado no próximo exercício.					
<b>Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor</b>					
Será informado no próximo exercício.					



	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>33 de 151</b>

Unidade Jurisdicionada					
Denominação completa:					Código SIORG
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de SP					
Deliberações do TCU					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
8	018.882/2008-5	6370/2009/1	1.5.1	Comunicação	Ofício
Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação					Código SIORG
CEAGESP					
Descrição da Deliberação:					
<p>1.5.1. à Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP que:</p> <p>a) exija da empresa contratada para a reforma do Frigorífico Armazenador Polivalente – FAP, SERBOM Armazéns Gerais Frigoríficos Ltda, a apresentação dos preços unitários e totais das obras e serviços a serem realizados e equipamentos a serem adquiridos com base no contrato firmado, além de seus prazos de execução;</p> <p>b) conclua a atualização e a conciliação de todas as contas contábeis da empresa, entre elas:</p> <p>b.1) contas a receber junto ao Governo do Estado de São Paulo (conta contábil 1.2.02.03.109729 – processos em andamento – e a conta contábil 1.2.02.03.109730 – processos encerrados) e</p> <p>b.2) conta depósitos judiciais (conta contábil 1.02.03.01.000000);</p> <p>c) abstenha-se de contratar funcionários para cargos em comissão que atendam ao pressuposto para o exercício do cargo: relação de confiança e função de assessoramento à Presidência e à Diretoria, atentando-se para que as atividades exercidas não se caracterizem como permanentes e rotineiras, passíveis de serem realizadas por ocupantes de cargos cujo provimento se dá por meio de concurso público;</p> <p>d) regularize a situação dos funcionários de matrículas 49792, 49788 e 49662, que não possuem os requisitos exigidos para o cargo;</p> <p>e) considerando o que ocorreu na contratação da empresa de consultoria Helvécio Rodrigues Pereira Júnior ME, em suas contratações, mediante procedimento licitatório, seja de dispensa ou inexigibilidade:</p> <p>e.1) proceda à descrição precisa do objeto a ser contratado;</p> <p>e.2) somente estabeleça contratos com comprovação de regularidade do contratado perante o RFB, INSS e FGTS;</p> <p>e.3) providencie a anexação ao processo de todos os documentos pertinentes, tais como das comprovações de recolhimento e devolução de caução e dos relatórios de atividades desenvolvidas;</p> <p>e.4) realize treinamento e capacitação do pessoal responsável pelas atividades pertinentes às determinações ora oferecidas, visando a efetividade de sua implementação e o fortalecimento dos controles internos da CEAGESP;</p> <p>f) considerando o que ocorreu na contratação, em caráter emergencial, da empresa Atlas Shindler S.A., somente realize compras, obras ou contratações de serviços com fundamento no art.24, IV, da Lei nº 8.666/93, quando presente a devida caracterização legal da situação emergencial e que sejam promovidos treinamentos e capacitação dos funcionários responsáveis pela fiscalização, implementando controles internos suficientes para evitar novas ocorrências da mesma natureza;</p> <p>g) corrija de imediato os riscos de segurança do sistema Starsoft, haja vista que qualquer funcionário que possua uma senha pode alterar, incluir ou deletar quaisquer dados já inseridos, e do Sistema Prolan, uma vez que todos os funcionários da Seção de Desenvolvimento e Administração de Pessoal e da Seção de Segurança e Medicina do Trabalho possuem acesso ilimitado para a alteração de dados da folha de pagamento, inclusive alteração de salários, benefícios, cadastro etc., além de o sistema não permitir o rastreamento de manipulações e não conter o registro de quem tenha efetuado as alterações.</p>					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					Código SIORG
Diretorias					
Síntese da providência adotada ou a justificativa para o seu não cumprimento:					
As providências estão sendo adotadas para o cumprimento das determinações.					
Síntese dos resultados obtidos					
Será informado no próximo exercício.					
Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências pelo gestor					
Será informado no próximo exercício.					

## 9 ITEM 1 DA PARTE B DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

### 9.1 DECLARAÇÃO PLENA, COM RESSALVA OU ADVERSA

Quadros I, II e III não se aplicam.

## 10 ITEM 4 DA PARTE B DO ANEXO II DA DN TCU Nº 100, DE 7 DE OUTUBRO DE 2009

### 10.1 COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DO CAPITAL SOCIAL

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DO CAPITAL SOCIAL EM 31/12/2009				
UJ COMO INVESTIDA				
Denominação completa:				
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo				
Ações Ordinárias - %				
ACIONISTAS		31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Governamental	Tesouro Nacional	99,6553%	99,6553%	99,6553%
	Outras Entidades Governamentais	0,3436%	0,3436%	0,3436%
	Fundos de Pensão	-	-	-
	Ações em Tesouraria	-	-	-
Não Governamental	Capital Estrangeiro Free-Float	0,0010%	0,0010%	0,0010%
	Pessoas Físicas	-	-	-
	Pessoas Jurídicas	0,0001%	0,0001%	0,0001%
	Pessoas Jurídicas	0,0008%	0,0008%	0,0008%
Não Governamental	Capital Estrangeiro	-	-	-
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Ações Preferenciais - %				
ACIONISTAS		31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Governamental	Tesouro Nacional	-	-	-
	Outras Entidades Governamentais	-	-	-
	Fundos de Pensão que recebem recursos públicos	-	-	-
	Ações em Tesouraria	-	-	-
Não Governamental	Capital Estrangeiro Free-Float	-	-	-
	Pessoas Físicas	-	-	-
	Pessoas Jurídicas	-	-	-
	Capital Estrangeiro	-	-	-
Não Governamental	Total	-	-	-

## 10.2 INVESTIMENTOS PERMANENTES EM OUTRAS SOCIEDADES

INVESTIMENTOS PERMANENTES EM OUTRAS SOCIEDADES			
UJ COMO INVESTIDORA - POSIÇÃO EM 31/12/2009			
Denominação completa:			
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo			
Ações Ordinárias - %			
Investida	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Companhia de Seguros do Estado de São Paulo - COSESP	5,1642%	5,1642%	5,1642%
Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP	-	-	-
Ferrovia Paulista S/A - FEPASA	-	-	-
Total	5,1642%	5,1642%	5,1642%
Obs: a PRODESP (24 ações) e FEPASA (1.816 ações) não informaram a participação acionária; a FEPASA foi privatizada e sua sucessora ( Rede Ferroviária Federal S/A) está em processo de extinção.			
Ações Preferenciais - %			
Investida	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
-	-	-	-
Total	-	-	-

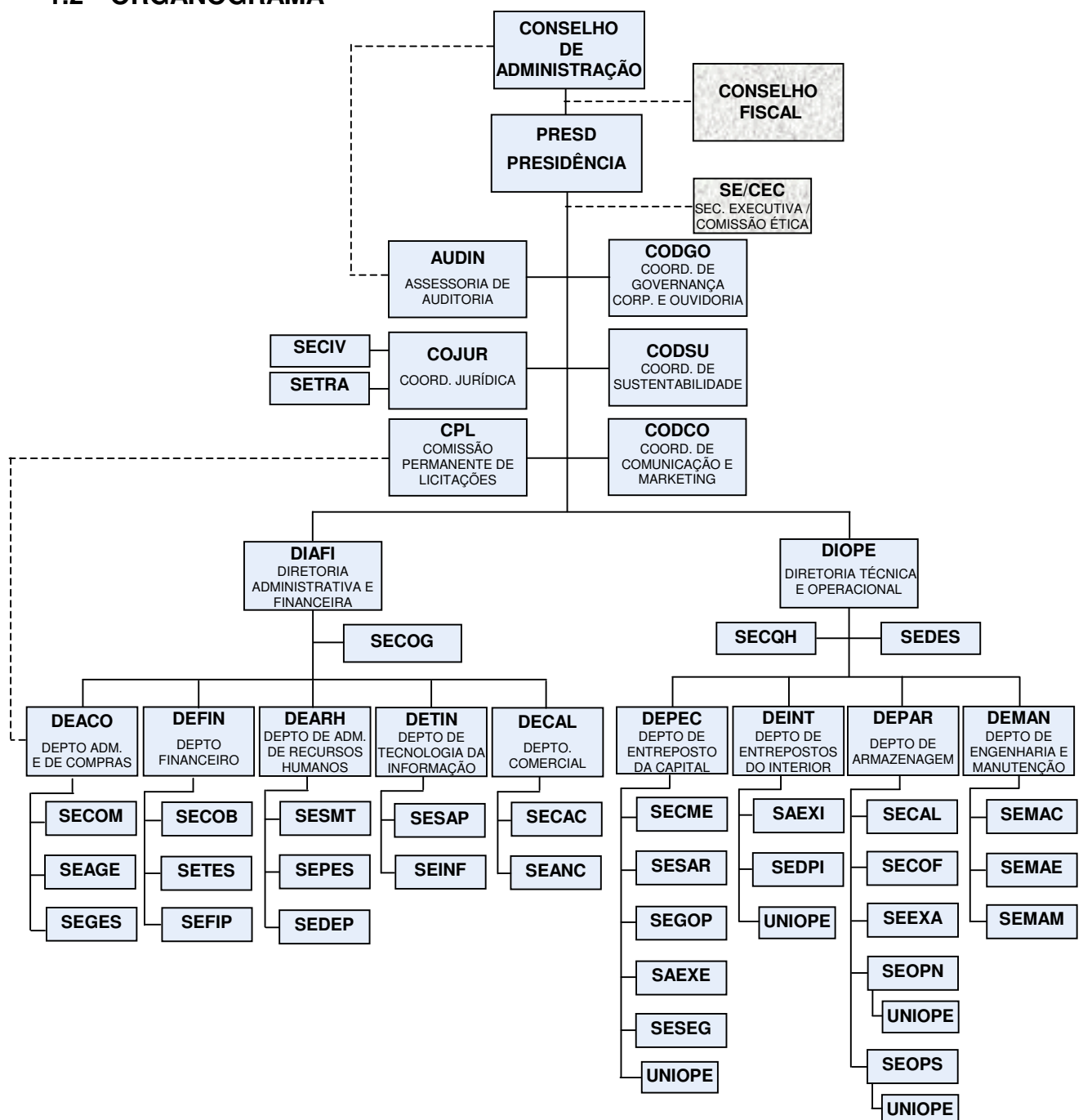
## PARTE II - CRITÉRIOS

### 1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

#### 1.1 NATUREZA JURÍDICA

A CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo, com sede na Av. Dr. Gastão Vidigal, 1.946 - Vila Leopoldina - São Paulo / SP, CNPJ/MF 62.463.005/0001-08, é uma empresa de economia mista vinculada ao MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento com atuação no estado de São Paulo na atividade de abastecimento agroalimentar (entrepostagem e armazenagem) por meio de rede descentralizada de centrais de abastecimento, frigoríficos e armazéns gerais.

#### 1.2 ORGANOGRAMA



### 1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura orgânica da empresa, disciplinada no estatuto social, compõe-se pela matriz, em São Paulo / SP, e pelas Unidades descentralizadas (rede armazéns gerais e de entrepostos), em 35 municípios do estado de São Paulo.

Órgãos Superiores de Deliberação Colegiada		
Conselho de Administração	Diretoria Colegiada	Conselho Fiscal

Órgãos Diretores		
Presidência	Diretoria Administrativa e Financeira	Diretoria Técnica e Operacional

Órgãos Consultivos e de Assessoramento	
Coordenadoria Jurídica	Assessoria de Auditoria Interna

Órgãos Executivos		
Gerências Departamentais	Coordenadorias de Áreas	Chefias de Seção

Órgãos Executivos Descentralizados		
Gerências Regionais	Gerências Operacionais	Unidades Operacionais

### 1.4 HISTÓRIA

A CEAGESP foi criada em 31/05/1969 por meio da fusão de duas empresas do setor de abastecimento agroalimentar pertencentes ao governo do estado de São Paulo, a CAGESP - Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (criada em 1930) e o CEASA - Centro Estadual de Abastecimento S.A. (criado em 1966).

Em 1997 a empresa foi federalizada, decorrente do acordo de negociação da dívida do estado de São Paulo com a União, e o controle acionário foi transferido para a União por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, e continua inclusa no Programa Nacional de Desestatização - PND desde a federalização até o presente exercício.

Como agente do sistema de abastecimento agroalimentar e com atuação direta no estado de São Paulo, está presente na capital e nos municípios das principais regiões produtoras e consumidoras.

Atualmente a empresa conta com 34 unidades armazenadoras em 27 municípios, 13 entrepostos em 13 municípios, 8 frigoríficos em 8 municípios e 1 entreposto pesqueiro, destacando-se no cenário nacional de abastecimento agroalimentar pelo conhecimento acumulado sobre sistemas de armazenagem de pós-colheita de produtos agropecuários e derivados, e também sobre sistemas de abastecimento de hortifrutigranjeiros e pescado bem como da riqueza de informações desse mercado, incluindo a formação de preços do atacado e do varejo, que além de constituir-se em referência para outros estados da federação, é considerada na composição do Índice de Inflação da FIPE - Fundação Instituto de Pesquisa Econômica (USP) - sempre mantendo a

credibilidade que a marca CEAGESP transmite a produtores, atacadistas, distribuidores, armazenadores e à população em geral.

A empresa tem por finalidade criar condições adequadas de aproximação entre as fontes produtoras, distribuidoras, transformadoras e consumidoras de produtos hortifrutigranjeiros, de pescado, de produtos agropecuários e derivados, promovendo a gestão técnica e operacional de sua rede de entrepostos e armazéns gerais buscando assegurar condições adequadas para garantir o abastecimento do mercado, observados os preceitos e parâmetros de segurança alimentar (qualidade, fitossanidade, etc). Nesse sentido, busca aperfeiçoar seu modelo de gestão, com foco em resultado e sustentabilidade sócio-econômica e ambiental, para que possa tornar-se mais efetiva no cumprimento de sua missão institucional.

A CEAGESP administra o maior entreposto atacadista de hortifrutigranjeiros da América Latina, sendo o terceiro maior do mundo em volume de comercialização. Situado na zona oeste da capital, o ETSP (Entrepósito Terminal de São Paulo), com área total de 645 mil m<sup>2</sup>, área construída de 271 mil m<sup>2</sup> e área comercial de 126,4 mil m<sup>2</sup>, se destaca pelo volume comercializado em 2009, que atingiu a marca de 3,155 milhões de toneladas de frutas, verduras, legumes, flores, pescado e outros. Circulam diariamente pelo ETSP cerca de 50.000 pessoas, 10.000 veículos e onde operam permissionários, entre produtores, atacadistas, varejistas e prestadores de serviços que vendem seus produtos nas unidades de comercialização (boxe ou módulo).

Na atividade de armazenagem, a empresa mantém a hegemonia como a maior rede pública estadual de armazéns gerais, com capacidade de 1,216 milhão de toneladas para estocagem de produtos agropecuários e derivados, a granel e embalados, prestando serviços de armazenagem e beneficiamento no segmento de pós-colheita e garantindo estruturas e condições adequadas para assegurar a qualidade dos produtos e a racionalização do abastecimento do mercado interno, bem como dar suporte ao setor de exportação de *commodities* agrícolas.

## 1.5 COMPETÊNCIAS BÁSICAS

Na condição de maior central de abastecimento da América Latina (13 unidades e 3,943 milhões de toneladas comercializadas) e maior rede pública estadual de armazéns gerais (34 unidades), a empresa cumpre papel estratégico no sistema de abastecimento de produtos agroalimentares e pescado e, conforme previsão estatutária, tem como competências básicas:

- garantir a integridade dos ativos operacionais (rede física e tecnológica - entrepostos e armazéns gerais) e níveis adequados de riscos nas operações;
- assegurar que os produtos comercializados e armazenados bem como os serviços prestados estejam em conformidade com a legislação e regulamentos vigentes e aplicáveis às atividades desenvolvidas, às exigências dos órgãos fiscalizadores, às políticas públicas de abastecimento do governo federal, e às políticas e procedimentos internos e as expectativas legítimas da sociedade;

- responder pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles internos nos processos, produtos e serviços sob sua responsabilidade;
- garantir a implementação das diretrizes, ações e recomendações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Natureza das atividades (entrepostagem e armazenagem) desenvolvidas:

- assegurar o cumprimento das orientações de política de abastecimento agroalimentar do governo federal;
- garantir a disponibilidade de infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar e de pescado, estadual e nacional;
- propor políticas de abastecimento agroalimentar;
- elaborar e propor normas e procedimentos gerais para melhoria do sistema de abastecimento do mercado hortifrutigranjeiro, de flores e de pescado;
- realizar diagnósticos sócio-econômico e financeiro relacionados às atividades fins;
- gerir as atividades relacionadas com a elaboração, análise e acompanhamento de projetos de investimento de curto, médio e longo prazos;
- disponibilizar informações de interesse da cadeia de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescado.

Principais ativos intangíveis:

- conhecimento acumulado sobre o sistema estadual de abastecimento agroalimentar, flores e pescado;
- domínio do sistema de formação de preços de produtos hortifrutícolas, de pescado e conhecimento da cadeia produtiva, distributiva e de consumo de produtos hortifrutigranjeiros;
- reconhecimento e força da marca CEAGESP;
- credibilidade no mercado de armazenagem e entrepostagem.

## 1.6 PRINCIPAIS CLIENTES E USUÁRIOS

Em razão de suas atividades finalísticas (entrepostagem e armazenagem), existem diferentes perfis de clientes e usuários (pessoa jurídica e física de direito público e privado).

Os principais clientes e/ou usuários da rede de entrepostagem (na comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescado) são:

- produtores rurais, permissionários (atacadistas), distribuidores, redes atacadistas de alimentos, varejistas e comerciantes (supermercados, feirantes, restaurantes, quitandas, sacolões, varejões, etc), órgãos públicos (prefeituras, etc) e hospitais, e usuários em geral (consumidores finais de hortifrutigranjeiro).

Os principais clientes da rede armazenadora (no beneficiamento, guarda e conservação de produtos agropecuários e derivados) são:

- produtores rurais, cooperativas, agroindústrias, indústrias de transformação de produtos agropecuários, *trader's*, operadores logísticos (transporte rodoviário e ferroviário), governo federal (estoques reguladores).



## 1.7 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

**Entrepostagem:** atividade que tem por finalidade disponibilizar infraestrutura (boxe, módulo, câmara fria) adequada para a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescado através do uso remunerado dos espaços por pessoas jurídica ou física, constituindo-se em serviço de utilidade pública cuja viabilidade está vinculada intrinsecamente ao sistema de abastecimento agroalimentar sob gestão do governo federal. Por meio dessa atividade busca-se assegurar condições técnica-operacionais e infraestrutura para garantir o abastecimento de produtos agroalimentares, flores e pescado bem como divulga-se, diariamente, dados estatísticos que são utilizados como componentes para formação dos preços de mercado a nível estadual e nacional.

**Armazenagem:** esse serviço tem por finalidade prestar apoio a produtores rurais, cooperativas e agroindústrias no pós-colheita de produtos agropecuários e derivados (beneficiamento, guarda e conservação de milho, soja, trigo, açúcar, etc). Além da armazenagem convencional de mercadorias, presta ainda importantes serviços complementares tais como: expurgo, limpeza, secagem de grãos, transbordo, pesagem, armazenagem frigorificada, resfriamento, congelamento, entre outros, permitindo melhores condições aos agentes de mercado para a comercialização desses produtos em função da redução de perdas quantitativas e qualitativas; como atividade e serviço complementar, emite títulos de crédito especiais e negociáveis (Conhecimento de Depósito, Warrant, CDA - Certificado de Depósito Agropecuário e WA - Warrant Agropecuário) que possibilitam aos produtores rurais a obtenção de capital de giro para o desenvolvimento de suas atividades de produção agrícola.

## 1.8 PROCESSOS FINALÍSTICOS

Os processos finalísticos relacionados aos principais produtos e serviços são:

- elaboração de análises setoriais da cadeia de hortifrutigranjeiro, pescado e flores;
- elaboração de normas gerais e procedimentos relativos ao processo de cessão de uso das instalações e/ou prestação de serviços de beneficiamento, guarda e conservação de mercadorias;
- desenvolvimento e aperfeiçoamento de metodologias de apoio na comercialização de produtos hortifrutigranjeiros (classificação, padronização de embalagem, rotulagem);
- análise de risco e estabelecimento de limites técnicos de segurança nas atividades e operações da rede armazenadora e de entrepostagem;
- monitoramento da qualidade dos produtos comercializados e/ou armazenados.

## 1.9 PRINCIPAIS INSUMOS E FORNECEDORES

A empresa mantém relacionamento com fornecedores de bens e serviços, contratados em conformidade com a Lei nº. 8666/93.

Destacam-se:



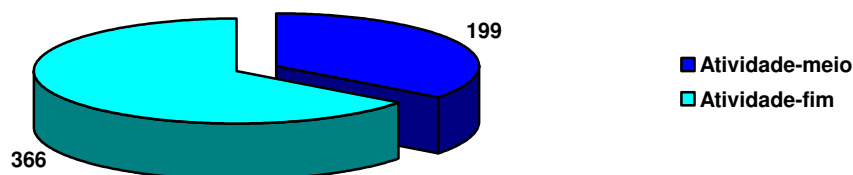
- **Bens** (materiais/produtos): equipamentos de informática, materiais de escritório e consumo em geral, lenha e óleo combustível, inseticidas, mobiliário e outros.
- **Serviços** (mão-de-obra e serviços): vigilância e segurança, limpeza e conservação, mão-de-obra temporária, coleta de resíduos sólidos, assistência médica, seguro, abastecimento de energia e água, telefonia, e outros.

### 1.10 PERFIL DO QUADRO DE PESSOAL

Em 31/12/2009 a empresa contava com 565 funcionários próprios em sua força de trabalho, alocados nas atividades-fim (entrepостagem e armazenagem) e meio (recursos humanos, administrativa, TI, comercial, financeira, jurídica, licitação, manutenção, comunicação, suprimento, auditoria, etc), conforme quadro abaixo:

Distribuição da Força de Trabalho Própria 2009 - por Tipo de Atividade		
Tipo de Atividade	Nº de funcionários	Participação
Atividade-fim	366	64,8%
Atividade-meio	199	35,2%
<b>Total</b>	<b>565</b>	<b>100,0%</b>

Distribuição da Força de Trabalho Própria - por Atividade



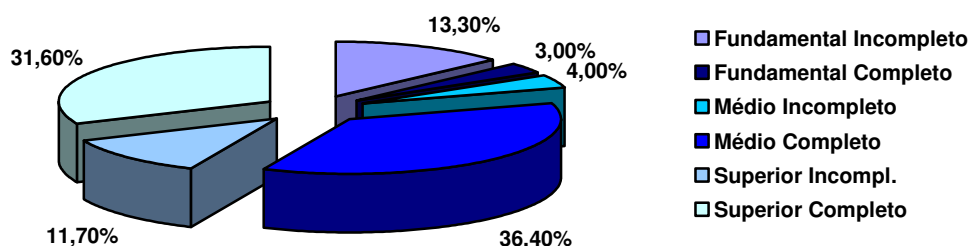
Desde 2004 a empresa mantém sistema de avaliação de desempenho, a qual é aplicada anualmente aos empregados do quadro permanente.

O regime jurídico de vinculação é o da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

O quadro de pessoal próprio, composto de 565 funcionários, está distribuído quanto ao nível de escolaridade, conforme quadro abaixo:

Quadro de Pessoal Próprio - Escolaridade 2009				
Escolaridade	Área de Atuação		Total	Participação %
	Administrativa	Operacional		
Fundamental Incompleto	2	68	70	12,4%
Fundamental Completo	1	27	28	4,9%
Médio Incompleto	7	19	26	4,6%
Médio Completo	77	127	204	36,1%
Superior Incompleto	40	22	62	11,0%
Superior Completo	155	20	175	31,0%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>283</b>	<b>565</b>	<b>100,0%</b>

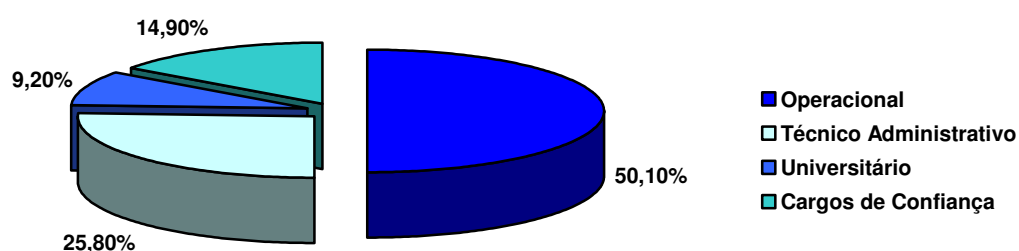
**Escolaridade do Quadro Próprio - 2009**



A estrutura de cargos da empresa está delineada com base no nível de ocupação: operacional, técnico-administrativo, universitário e cargos de confiança, apresentando a seguinte distribuição e participação:

Distribuição da Estrutura de Cargos 2009 - por Tipo de Cargo			
Tipo de Cargo		Nº de funcionários	Participação no Total
Operacional		283	50,1%
Técnico Administrativo		146	25,8%
Universitário		52	9,2%
Cargos de Confiança	Concursado	30	5,3%
	Livre Provimento	54	9,6%
<b>Total</b>		<b>565</b>	<b>100,0%</b>

**Distribuição da Estrutura de Cargos 2009**

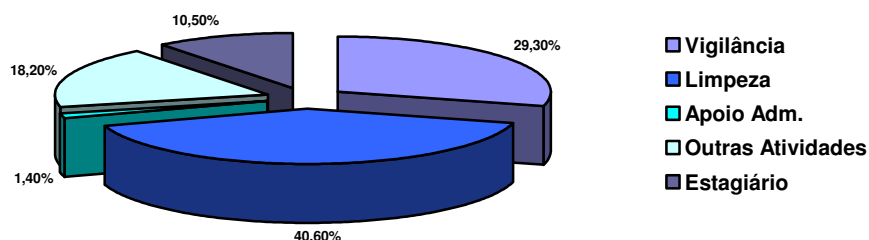


Além de profissionais do quadro próprio (565 funcionários do quadro de carreira e de livre nomeação), a empresa conta ainda com o apoio de colaboradores terceirizados, cujo quadro é composto de estagiários, empregados temporários e prestadores de serviços.

Distribuição da Força de Trabalho Terceirizada 2009 - por Tipo de Serviço		
Tipo de Atividade	Nº de Trabalhadores	Participação no Total
Conservação e Vigilância	589	80,6%
Apoio Administrativo	33	4,5%
Estagiário / Aprendiz	109	14,9%
<b>Total</b>	<b>731</b>	<b>100,0%</b>

No item conservação e vigilância estão inclusos: limpeza e conservação/vigilância/carga e descarga/portaria; no item apoio administrativo estão inclusos: atividades auxiliares/digitação/manutenção rede de telefonia; e no item estagiários estão inclusos: estagiários/menor aprendiz.

Distribuição do Quadro de Pessoal Terceirizado 2009



### 1.11 PARCERIAS

Para subsidiar o cumprimento de sua missão, a CEAGESP tem estabelecido parcerias, intercâmbios e cooperações técnicas e econômicas institucionais com órgãos e organizações de reconhecida capacidade, por meio de contratos, convênios e acordos de cooperação técnica, buscando-se sempre o aprimoramento técnico direcionado às suas atividades finalísticas, bem como outras de caráter social, econômica e ambiental.

Dentre as parcerias, destacam-se: MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; MPA - Ministério da Aquicultura e Pesca; ESALQ / USP - Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz; CNPq - Conselho Nacional de Pesquisa; FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo; EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; UNICAMP - Faculdade de Engenharia Agrícola; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; BM&F - Bolsa de Mercadorias e Futuro; CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento; CeasaMinas; ANDEF - Associação Nacional de Defesa Fitossanitária; ABPM - Associação Brasileira de Produtores de Maçã; ABRACEN - Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento; Instituto CEPA - Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina; ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados; APAS - Associação Paulista de Supermercados; Banco do Brasil; IBRAF - Instituto Brasileiro de Fruticultura; IICA - Instituto Interamericano de Cooperação Agrícola; Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de São Paulo - SFA/SP; Prefeituras do Estado de São Paulo; Cooperativas Agrícolas, INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária; CETESB - Cia. de Tecnologia de Saneamento Ambiental.

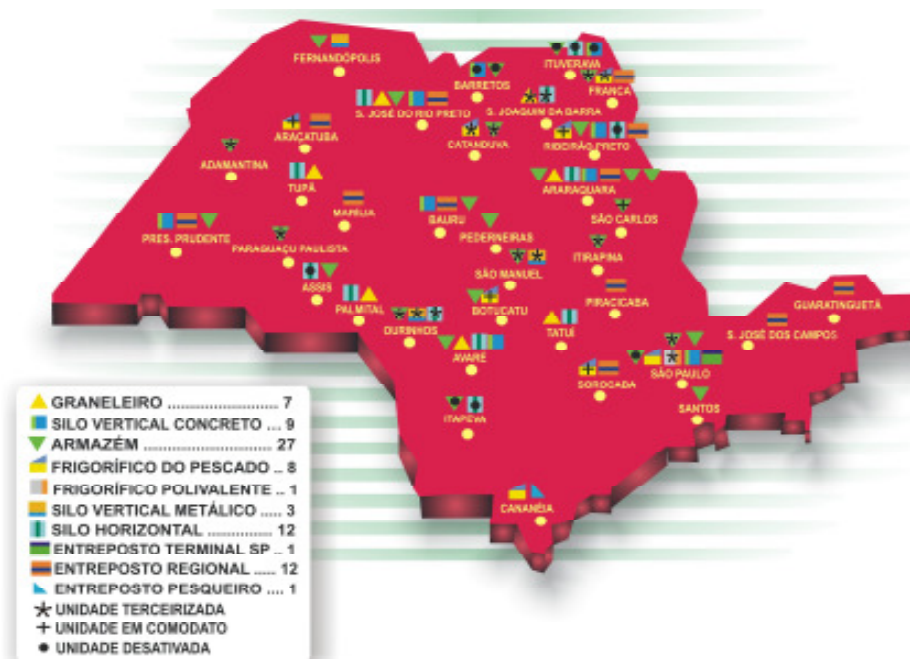
### 1.12 PRINCIPAIS INSTALAÇÕES E LOCALIDADES

A CEAGESP constitui-se em numa rede de unidades de negócio (entrepósitos e armazéns gerais) destinados à comercialização atacadista de produtos hortifrutigranjeiro, flores e pescado, e prestação de serviços de armazenagem e beneficiamento em ambiente natural de produtos agropecuários e derivados, bem como a armazenagem frigorificada de produtos diversos, além da produção de gelo para atividades correlatas.

A capilaridade da empresa no estado de São Paulo está estruturada através de sua extensa rede de entrepostos (13 ceasas e 9 frigoríficos) e armazéns

gerais (34), que totalizam 56 unidades de negócio distribuídas em 35 municípios das principais regiões produtoras e consumidoras de hortifrutigranjeiros, flores e pescado, e de produtos agropecuários e derivados.

### 1.12.1 Mapa de Unidades Descentralizadas (Ceasas, Frigoríficos e Armazéns).



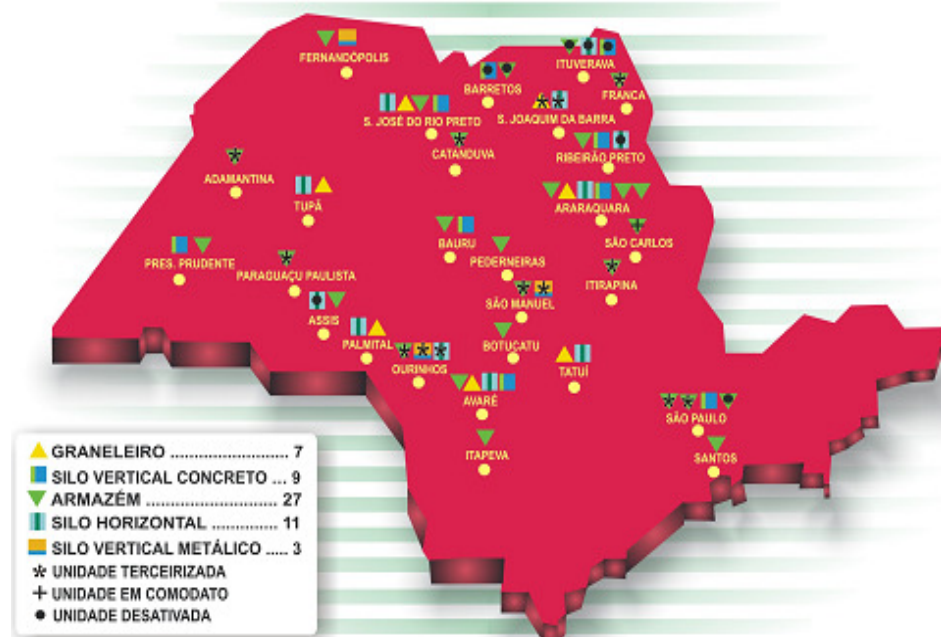
### 1.13 REDE DE ARMAZENAGEM

Constituída de armazéns convencionais, silos, armazéns graneleiros e armazém frigorífico, totalizando 34 unidades em diferentes municípios, tem como finalidade a guarda, a conservação e o beneficiamento de mercadorias e outros serviços correlatos, bem como a emissão de títulos de crédito (Conhecimento de Depósito, Warrant, Certificado de Depósito Agropecuário - CDA e Warrant Agropecuário - WA) para financiamento dos produtos estocados.

A atividade de armazenagem é regulada pelo Decreto 1.102, de 21/11/1903 (Lei de Armazéns Gerais) e pela Lei 9.973, de 29/05/2000 (Lei de Armazenagem de Produtos Agropecuários e Derivados).

A estocagem de produtos agropecuários e derivados permite, principalmente ao produtor rural, melhores condições para a comercialização de sua produção em função da eliminação de perdas quanti-qualitativas e da possibilidade de aguardar o momento mais oportuno (melhor preço de mercado) para realização de venda. O atendimento aos clientes e usuários é realizado diretamente nas unidades de negócio ou remotamente na administração central.

### 1.13.1 Distribuição Geográfica dos Armazéns



Rede Armazenadora 2009			
Unidade / Localidade	Capacidade Estática (ton.)	Área Terreno (m²)	Área Construída (m²)
Adamantina	14.200	16.123	7.524
Araraquara - Sede	70.100	78.832	22.464
Araraquara - Anexo	52.000	69.889	31.644
Araraquara - Tutóia	50.000	245.600	28.830
Assis	14.000	25.058	6.693
Avaré - Sede	60.000	120.000	14.194
Avaré - Anexo	14.900	33.706	9.044
Barra Funda - São Paulo	24.000	17.308	11.134
Barretos	11.000	15.152	6.510
Bauru	16.200	34.343	7.863
Catanduva	30.180	55.000	16.091
Engº. Shimidt - S J Rio Preto	60.000	118.737	5.474
FAP (São Paulo)	16.650	30.000	21.158
Fernandópolis	19.300	86.900	13.094
Franca	10.000	25.761	4.902
Itapeva	10.200	37.408	4.657
Itirapina	41.000	63.696	22.096
Ituverava	25.200	31.214	12.768
Jaguaré - São Paulo	29.000	25.077	20.360
Ourinhos	21.400	50.704	9.544
Palmital	100.000	91.757	16.505
Paraguaçu Paulista	9.000	51.200	7.010

Rede Armazenadora 2009			
Unidade / Localidade	Capacidade Estática (ton.)	Área Terreno (m²)	Área Construída (m²)
Pederneiras	46.400	49.974	27.871
Presidente Prudente	20.000	34.000	9.530
Ribeirão Preto	17.000	30.720	7.950
Rubião Jr. - Botucatu	54.000	69.588	34.552
Santos	24.300	11.358	11.945
São Carlos	28.000	21.600	15.250
São Joaquim da Barra	100.000	100.338	16.710
São José Rio Preto	16.000	21.087	10.603
São Manuel	9.400	60.988	4.979
Tatuí	100.000	102.788	16.286
Tupã	60.000	144.892	11.724
Vila Anastácio - São Paulo	43.000	26.460	25.452
<b>T o t a l</b>	<b>1.216.430</b>	<b>1.997.258</b>	<b>492.411</b>

Capacidade Estática da Rede Armazenadora 2009 - Por Tipo de Armazenagem				
Tipo de Armazenagem	Total da Rede		Total da Rede Ativa	
	Capacidade Estática (ton.)	Participação %	Capacidade Estática (ton.)	Participação %
Granel (silos e graneleiros)	652.100	54%	496.800	63%
Convencional	547.680	45%	289.322	37%
Frigorificada	16.650	1%	-	-
<b>Total</b>	<b>1.216.430</b>	<b>100%</b>	<b>786.122</b>	<b>100%</b>

#### 1.14 REDE DE ENTREPOSTAGEM.

Constituída de entrepostos (13 centrais de abastecimento e 9 frigoríficos), totalizando 22 unidades em diferentes municípios, tem por finalidade assegurar condições adequadas para a comercialização atacadista de produtos hortifrutigranjeiro, flores e pescado através da cessão de remunerada de seus espaços e instalações (box, módulo, câmara fria) aos interessados (produtores, distribuidores, comerciantes), bem como divulgar informações de mercado, executar serviços conexos e praticar atos pertinentes aos seus fins.

A comercialização dos produtos e o atendimento direto aos compradores (pequeno e médio varejistas, restaurantes, consumidores finais, etc), no atacado e varejo, é realizado diretamente pelos permissionários (atacadistas), sob o acompanhamento e fiscalização das condições gerais de comercialização (qualidade, monitoramento de agrotóxicos, classificação, embalagem, etc) por parte da Ceagesp.

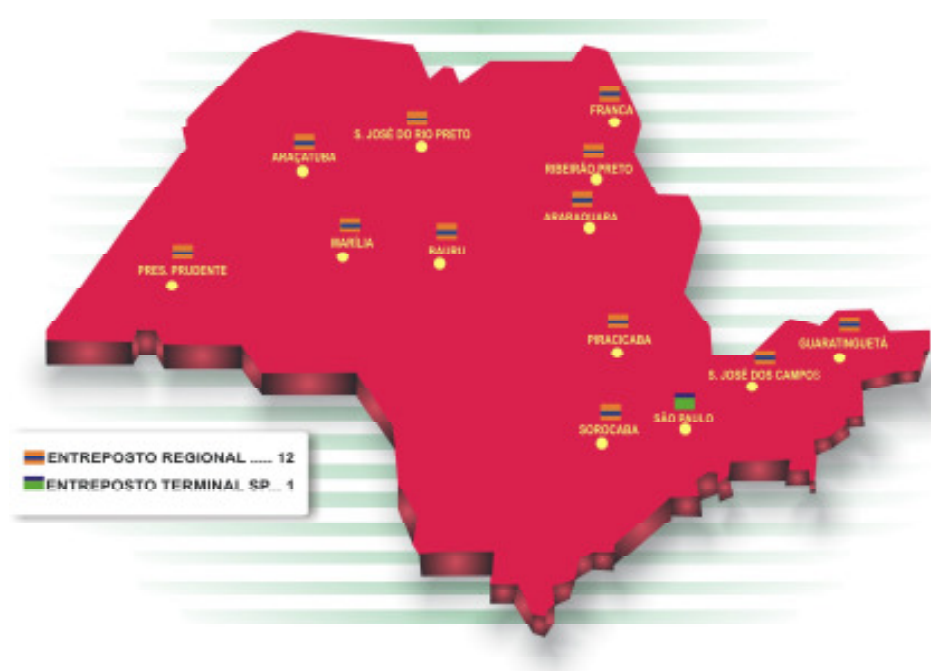
As intervenções nos processos inerentes à cadeia produtiva se configuram por meio das seguintes ações realizadas pela empresa:

- viabilizar o encontro de produtores e distribuidores de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescado;



- disponibilizar espaços/instalações para o desenvolvimento da atividade de entrepostagem (comercialização e distribuição);
- acompanhar o processo como parte da atividade de governo responsável pelo abastecimento da população;
- estimular a melhoria da qualidade de produtos ofertados para o consumo da população;
- orientar e/ou capacitar os agentes da cadeia produtiva visando à redução de perdas/desperdícios (classificação de produtos, padronização e rotulagem de embalagens e produtos, etc);
- adequar procedimentos quanto aos aspectos fitossanitário e entomológico;
- estimular a modernização do segmento para a sustentabilidade sócio-econômica e ambiental em um mercado globalizado e competitivo;
- cuidar para que os preceitos de fitossanidade, higiene e saúde pública sejam observados;
- informar aos agentes de mercado ou segmentos intervenientes, assim como a sociedade em geral, sobre o resultado da oferta e demanda de produtos, bem como da formação de preços que decorrem, diariamente, do processo de comercialização.

#### 1.14.1 Distribuição Geográfica dos Entrepósitos (centrais de abastecimento)



Rede de Entrepósitos 2009 - Centrais de Abastecimento		
Unidade / Localidade	Área Terreno (m <sup>2</sup> )	Área Construída (m <sup>2</sup> )
Entrepósito Terminal de São Paulo - ETSP	645.000	271.000
Ceasa de Sorocaba	188.270	12.202
Ceasa de Piracicaba	120.000	4.221
Ceasa de São José dos Campos	120.001	6.633
Ceasa de Bauru	139.138	8.534
Ceasa de Presidente Prudente	80.109	7.511
Ceasa de Marília	76.500	3.138
Ceasa de Araraquara	75.000	4.850
Ceasa de Araçatuba	37.288	4.319
Ceasa de Guaratinguetá	22.504	3.509
Ceasa de Franca	16.200	2.389
Ceasa de Ribeirão Preto	242.000	13.729
Ceasa de São José do Rio Preto	161.027	12.904
<b>T o t a l</b>	<b>1.823.037</b>	<b>354.939</b>
<b>Obs:</b> 13 entrepostos (ceasas) localizados em 13 municípios do estado São Paulo. Situação atual: <b>Ativa</b> 13 / <b>Inativa</b> 0 / <b>Cedida</b> 0.		

Rede de Entrepósitos 2009 - Frigoríficos		
Unidade / Localidade	Área Terreno (m <sup>2</sup> )	Área Construída (m <sup>2</sup> )
Frigorífico de São Paulo	36.019	12.091
Frigorífico de Araçatuba	14.457	725
Frigorífico de Botucatu	11.360	625
Frigorífico de Cananéia	9.146	5.056
Frigorífico de Ribeirão Preto	6.000	707
Frigorífico de Catanduva	5.100	682
Frigorífico de Sorocaba	5.030	665
Frigorífico de Iguape	1.551	620
Frigorífico de Franca	394	394
<b>T o t a l</b>	<b>89.057</b>	<b>21.565</b>
<b>Obs:</b> 09 frigoríficos (entrepósitos) localizados em 09 municípios do estado São Paulo; os frigoríficos de São Paulo e Franca estão localizados nas respectivas centrais de abastecimento. Situação atual: <b>Ativa</b> 1 / <b>Inativa</b> 4 / <b>Cedida</b> 4.		

### 1.15 ENTREPOSTO TERMINAL DE SÃO PAULO - ETSP.

O ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo é o maior entreposto em volume de comercialização atacadista de hortifrutigranjeiros, flores e pescado da América Latina e o terceiro do mundo. Instalado na cidade de São Paulo numa área de 645 mil m<sup>2</sup>, está subdividido em setores específicos para a comercialização de cada tipo ou segmento de produto (frutas, legumes, verduras, flores, pescado e outros).

## 2 LIDERANÇA

### 2.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE LIDERANÇA

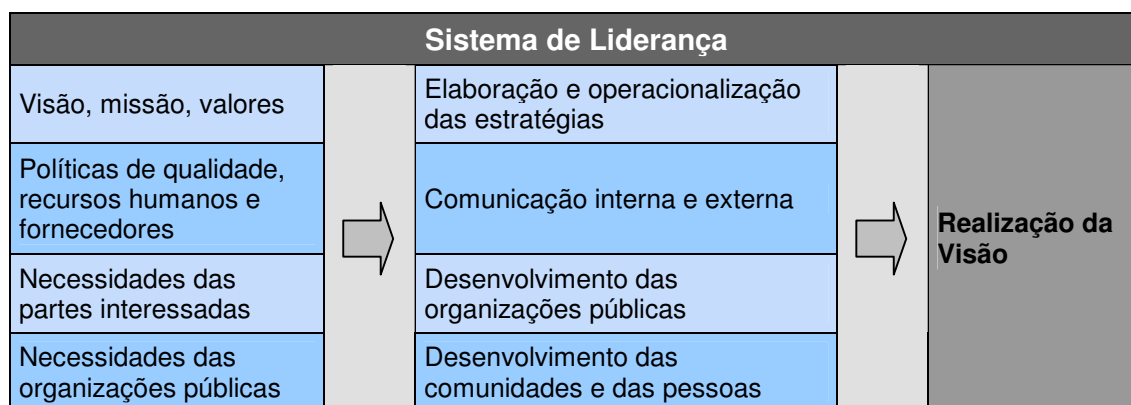
A estrutura organizacional da CEAGESP é definida pelo Governo Federal por meio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, e está representada no organograma e estruturada na forma colegiada, sendo: Conselho de Administração - 6 membros de vários órgãos e organizações públicas federais / Conselho Fiscal - 4 membros de vários órgãos/organizações públicas federais e acionistas minoritários / Diretoria Executiva - 3 membros eleitos pelo Conselho de Administração.

O padrão de atuação do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva é a forma colegiada, atuando em caráter permanente por meio de reuniões ordinárias (mensal ou semanal) ou extraordinárias, deliberando sobre assuntos considerados estratégicos ou de maior relevância bem como para acompanhamento e avaliação da gestão da Diretoria.

O sistema de liderança, denominado de alta direção, é composto pela Diretoria (Diretor Presidente / Diretor Administrativo e Financeiro / Diretor Técnico e Operacional), pelas Gerências de Departamento e Coordenadorias de Assessoria das áreas que integram a estrutura organizacional.

A atuação dessas instâncias deliberativas e executivas está pautada nos valores e diretrizes da administração pública federal e da CEAGESP. Dessa forma, todas as decisões tomadas refletem o compromisso com a missão e visão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e da Companhia, com os valores e a ética da administração pública, com as normas de conduta para o segmento executivo e gerencial definidas pela Empresa, de forma a garantir uniformidade no processo de tomada de decisão.

A alta direção atua num conjunto de diretrizes e práticas de gestão compostas pelas orientações do Governo Federal, emanadas por meio do Conselho de Administração e por iniciativa própria, que tem por objetivo promover a excelência do desempenho da empresa, harmonizando os interesses das partes interessadas.



Para assegurar essa excelência, as práticas estão alicerçadas na missão, na visão, nos valores organizacionais, na política da qualidade e no modelo de liderança apresentado no quadro acima. As reuniões dos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, e Diretoria Executiva) são assessoradas pela área de assuntos institucionais vinculada à Presidência da Companhia (preparação das pautas e acompanhamento das demandas resultantes) e conduzidas pelos respectivos presidentes.

As Atas das reuniões dos Conselhos são disponibilizadas diretamente para a Diretoria Executiva e, eventualmente, para as áreas demandadas; já as Atas da Diretoria Executiva são disponibilizadas para o público interno por meio da intranet.

As decisões de interesse das demais diretorias, gerências e/ou coordenadorias e assessoria, clientes ou fornecedores, são comunicadas através dos vários canais de comunicação existentes, (formal/escrita ou eletrônico, memorando, comunicado, comunicação interna, ofício etc).

As demandas decorrentes das decisões dos órgãos deliberativos e executivos, considerada a complexidade e relevância, podem gerar projetos, planos de ações ou simplesmente ações a serem executadas conforme prazos combinados com os responsáveis e intervenientes. A implementação de projetos ou planos de ação é acompanhada por meio de informes das respectivas áreas e/ou da área de governança corporativa.

## **2.2 MISSÃO**

Disponibilizar infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar, por meio da rede de entrepostos e armazéns gerais e de sistemas de informações de mercado, bem como prestar apoio no desenvolvimento e execução da política agrícola definida pelo governo federal para o setor.

## **2.3 VISÃO**

A CEAGESP almeja ser reconhecida como referencial de excelência na gestão de centrais de abastecimento de hortifrutigranjeiros e na prestação de serviços de armazenagem, comprometida com a sustentabilidade econômica (gestão por resultados), social (responsabilidade social) e ambiental, em nível nacional e latino americano.

## **2.4 VALORES**

Os valores da organização encontram-se disseminados pela Empresa e são desdobrados e agrupados pelas partes interessadas. O detalhamento dos valores consta nos diversos veículos de comunicação interna utilizados.

### **2.4.1 Grupo de valores por segmento**

- Valores relacionados aos clientes;
- Valores relacionados aos fornecedores;
- Valores relacionados à força de trabalho;
- Valores relacionados ao governo federal;
- Valores relacionados à sociedade (sustentabilidade);

- Valores relacionados à comunidade (responsabilidade social e ambiental).

#### **2.4.2 Política de qualidade**

- Clientes e sociedade são os principais destinatários de nossos esforços;
- As pessoas que compõem a comunidade Ceagesp são a fonte de crescimento da empresa, sendo a educação e a sustentabilidade condições básicas para o crescimento mútuo;
- A prática permanente da cultura da qualidade é atribuição de todos;
- A melhoria contínua dos processos e o gerenciamento, baseado em fatos e dados são considerados fatores indispensáveis à elevação da qualidade, devendo haver disposição para promovê-los como forma de melhorar a produtividade;
- O compromisso com o desenvolvimento do país faz da CEAGESP uma empresa cidadã;
- A inovação tecnológica dos serviços e nos processos e sistemas é o ponto de partida para assegurar a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e o crescimento da empresa;
- A mútua colaboração e o desenvolvimento são bases da relação com todos os fornecedores e clientes.

Com base no modelo de liderança, a alta direção atua na definição e operacionalização das estratégias e das diretrizes, conforme descrito no item 3 - Estratégias e Planos, que são disseminados por meio do sistema de comunicação interna e externa, do desenvolvimento das pessoas e das organizações públicas e cujos esforços buscam cumprir a missão e concretizar a visão.

Por meio da atuação pessoal a alta direção (Diretoria, Gerentes de Departamento e Coordenadores de Assessoria) realiza a disseminação das diretrizes e valores da organização:

A CEAGESP conta com o auxílio de uma área denominada Assuntos Institucionais, a qual atua no assessoramento nas reuniões estatutárias dos Conselhos de Administração e Fiscal, das Assembléias dos Acionistas, e da Diretoria Executiva bem como interage com as áreas administrativas e operacionais da empresa, por delegação da Diretoria Executiva, para acompanhamento e orientação das deliberações dos órgãos colegiados. Também é responsável pela elaboração das atas das reuniões às quais assessoria, com arquivamento no registro do comércio e publicação em órgãos da imprensa oficial pública, quando assim determina a legislação vigente, e pela atualização do Estatuto Social da empresa através de propostas previamente submetidas aos órgãos superiores.

#### **2.4.3 Processo de Comunicação dos Valores e Diretrizes**

A elaboração do orçamento, e do planejamento anual e plurianual (plano de trabalho) são realizados com a participação dos diferentes níveis funcionais da Companhia. Nessas oportunidades são apresentados as diretrizes, metas, programas, projetos e ações de melhoria que serão desenvolvidos, bem como são discutidos e reafirmados os valores da organização.

#### **2.4.4 Comprometimento e Envolvimento de todos**

Para assegurar o comprometimento de todos, em especial dos colaboradores, parceiros e sociedade, são empregadas várias formas de envolvimento:

- Visita da alta direção às unidades operacionais e administrativas, centralizadas e descentralizadas, com o objetivo de acompanhar de perto as atividades dos colaboradores e prestadores de serviços terceirizados, bem como divulgar e reforçar as diretrizes e valores da empresa;
- Promoção e participação da alta direção em reuniões e visitas aos principais clientes, parceiros institucionais e comerciais, e fornecedores;
- Realização de encontros, reuniões e seminários com outras organizações públicas e privadas, para discussão e/ou implementação de projetos ou ações vinculados aos programas sociais do governo federal;
- Participação em feiras e eventos na área do agronegócio;
- Utilização de eventos internos pela liderança, tais como aberturas ou encerramentos de cursos e seminários, comemorações e reuniões para avaliação de resultados e alinhamento de diretrizes, bem como na divulgação e reforço dos valores e estratégias.

#### **2.4.5 Identificação de Competências e Desenvolvimento das Lideranças**

A empresa obteve a aprovação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS em 2009, possibilitando realização de processo seletivo interno, o qual, em consonância com o sistema de avaliação de desempenho, tem por objetivo estabelecer mecanismos que valorizem os recursos humanos da empresa, propiciando aos empregados, condições de progressão funcional e ainda, identificar e desenvolver competências das lideranças, sendo consideradas várias habilidades no perfil gerencial. O PCCS definiu critérios de ingresso (admissão) e movimentação (progressão funcional) dos empregados de forma objetiva e dinâmica.

### **2.5 RESPONSABILIDADE PÚBLICA E CIDADANIA**

Para a CEAGESP, o desenvolvimento e a realização de ações em benefício da comunidade fazem parte do cotidiano. Além de garantir aos cidadãos o direito básico a um eficiente sistema de abastecimento de produtos hortifrutícolas, as atividades de armazenagem e armazenagem constituem-se num importante instrumento de inclusão social, o qual se materializa por meio de vários projetos e ações, tais como: banco de alimentos, reciclagem de resíduos orgânicos e inorgânicos, hortas comunitárias, inclusão digital, apoio educacional, esportivo e cultural para crianças e adolescentes, alfabetização de adultos (fundamental e ensino médio), dentre outras.

A empresa mantém convênio com o CIEE, por meio do qual implantou o Programa Menor Aprendiz a partir de 2007, proporcionando oportunidades de emprego, formação e renda para menores carentes (a partir de 14 anos). Também mantém convênio para a contratação de estagiários, estudantes do ensino médio e superior, objetivando o desenvolvimento profissional e intelectual desses jovens que estão ingressando no mercado de trabalho.



## 2.6 PROMOÇÃO DA RESPONSABILIDADE PÚBLICA DO EMPREGADO

A promoção da responsabilidade pública do empregado encontra-se alicerçada no conjunto de valores disseminados pela organização junto a seus empregados. Os princípios que norteiam os valores visam garantir o respeito às leis e às instituições públicas e privadas, à conduta ética, bem como aos clientes e à sociedade como um todo. Procura-se estimular os empregados a ter uma atuação humanista e responsável, com imparcialidade, isenção e justiça, visando sempre o bem-comum.

A organização estimula a participação cidadã de seus funcionários incentivando-os a participarem como instrutores nos cursos de inclusão digital e alfabetização de funcionários, usuários e comunidade local.

## 2.7 AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DO IMPACTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

A CEAGESP atua também em programas regulares de governo (federal, estadual e municipal) tornando-se instrumento complementar de ação social. Como exemplos, são apresentadas a seguir as principais ações desenvolvidas:

- Transporte e distribuição de gêneros alimentícios não perecíveis (feijão/farinha de mandioca, outros) recebidos em doação, para entidades filantrópicas e de benemerência, por meio da rede de entrepostos;
- Promoção de campanhas institucionais para arrecadação de gêneros alimentícios não perecíveis para atendimento de população atingida por situações de calamidade pública;
- Cessão de imóveis e/ou áreas para o desenvolvimento de projetos e ações voltados para a valorização e fortalecimento da agricultura familiar, geração de emprego e renda, e desenvolvimento sustentável - econômico, social e ambiental;
- Capacitação de produtores rurais através do Programa “Barracão do Produtor” (classificação, rotulagem e embalagem de produtos hortifrutícolas), por meio de convênios com prefeituras, cooperativas e associações de produtores;
- Estabelecimento de parcerias institucionais com escolas e universidades, tendo por objetivo possibilitar aos alunos a realização de estágio curricular nas dependências da empresa.

A CEAGESP adota as práticas descritas no quadro abaixo, para realizar a disseminação das diretrizes e valores da organização:

Meios de Comunicação	Frequência	Público-alvo	Prática / Finalidade
Jornal interno	Mensal	Todos os colaboradores e familiares.	Divulgação da missão, visão, valores, eventos e acontecimentos impactantes.
Home Page	Permanente	Todos os colaboradores, clientes e sociedade.	Divulgação da missão, visão, valores, serviços e informações de mercado.
Intranet	Permanente	Todos os colaboradores conectados à rede.	Divulgação da missão, visão, valores, eventos, acontecimentos impactantes, notícias de interesse da empresa, eventos, etc.
Seminários e Workshops	Eventual / Periódico	Gerentes, Coordenadores, chefias de seção, gerentes regionais, chefias de unidades.	Reforço na divulgação da missão, visão, valores, acontecimentos impactantes.
Publicações eventuais / Encarte em revistas	Eventual	Clientes, parceiros públicos e privados, sociedade.	Divulgação da missão, visão, valores, eventos, acontecimentos impactantes e informações institucionais.
Cartas, folders e blocos	De acordo com a necessidade	Todos os colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes.	Reforço na divulgação da missão, visão e valores, e acontecimentos impactantes para a organização.
Contra-cheques dos colaboradores	Mensal	Todos os colaboradores.	Reforço na divulgação da missão, visão e valores; utilidade pública; avisos funcionais.

### 3 ESTRATÉGIA E PLANOS

#### 3.1 CONTEXTO SITUACIONAL

Desde 1997 quando foi federalizada e sua conseqüente inclusão no PND - Programa Nacional de Desestatização do Governo Federal a CEAGESP encontra dificuldades para definir e implementar seu planejamento estratégico de médio e longo prazo (projetos de recuperação ou modernização da infraestrutura física e tecnológica), seja pela indefinição de visão de futuro, seja pela restrição legal de aporte de capital para o desenvolvimento de projetos de investimentos via tomada de empréstimo, formalização de parcerias (PPP's) ou limitação na alienação de imóveis não operacionais.

Outro fator que tem causado consideráveis entraves para o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa, também decorrente do processo de federalização, é o constante uso de recursos da empresa para pagamento de passivo trabalhista (indenizações) de responsabilidade do governo do Estado de São Paulo, situação essa decorrente do contrato de transferência de controle da empresa, da esfera estadual para a federal (federalização), a qual priva a empresa de volumosos recursos financeiros que são direcionados para o pagamento de indenizações trabalhistas, via arresto judicial, recursos esses que são essenciais para a manutenção de atividades operacionais e o desenvolvimento de projetos de investimento para a recuperação e modernização de sua infraestrutura técnica e operacional, sem o que, a empresa perde competitividade no mercado globalizado, principalmente na atividade de prestação de serviços de armazenagem.

Ações político-administrativas junto às instâncias do governo federal têm sido realizadas sistematicamente pelos órgãos deliberativos e de gestão da empresa (Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal) visando sanar essa situação de indefinição de visão de futuro decorrente da inclusão no PND bem como promover o saneamento financeiro via recebimento de créditos junto ao governo do Estado de São Paulo ou mesmo via repasse de recursos do orçamento do governo federal, e ainda, reduzir ao mínimo a insegurança junto à força de trabalho, clientes, e parceiros, causada pela falta de perspectiva institucional como órgão de governo.

Enquanto não se definem e se resolvem essas situações restritivas de desenvolvimento e crescimento, a empresa segue praticando uma estratégia de sobrevivência no mercado, dadas as limitações impostas e decorrentes desses fatores, os quais impactam diretamente na sua sustentabilidade sócio-econômica bem como na competitividade no mercado.

Considerando as dificuldades acima relatadas, o Plano de Metas tem vislumbrado um horizonte de tempo limitado há 12 meses, observado os limites de ações de governabilidade dos órgãos deliberativos.

Os parceiros da CEAGESP, notadamente os permissionários da rede de entrepostagem e os clientes da rede de armazenagem, também foram envolvidos nesse clima de indefinição e de insegurança institucional imposto pela falta de perspectivas no médio e longo prazos. Da mesma forma, o quadro de funcionários e colaboradores também tem sido afetado pelo ambiente de insegurança.

Essa falta de perspectiva trouxe sensíveis prejuízos para a empresa, quer seja pela impossibilidade de implantar um planejamento estratégico de médio ou longo prazo, quer seja pelos reflexos de mercado na forma de perda de parcerias (permissionários e clientes) ou impossibilidade de contrair empréstimos no mercado para a realização de investimentos necessários. Mesmo assim, a empresa tem sobrevivido sem qualquer aporte de recursos do Tesouro Nacional; muito pelo contrário, tem suportado o pagamento de pesadas indenizações trabalhistas que são de responsabilidade do governo do Estado de São Paulo e que afetam séria e diretamente sua capacidade de investimento e, por consequência, sua sustentabilidade e competitividade.

No segundo semestre de 2009, novamente se retomou a perspectiva de sua exclusão do programa de privatização (PND), embora este quadro ainda permaneça em aberto, o que recoloca novamente em debate a discussão sobre as perspectivas de longo prazo.

Na busca de solução para essa situação de indefinição e completa obsolescência da infraestrutura física e tecnológica da empresa, a Diretoria Executiva, após a mudança de seu presidente em dezembro de 2009, já sinalizou para as partes interessadas (colaboradores, permissionários, clientes, fornecedores etc) que a empresa deverá desenvolver durante o primeiro trimestre do próximo ano o **Plano Estratégico 2010/2011**, definindo os objetivos estratégicos a serem alcançados, as estratégias a serem perseguidas, e as ações estratégicas a serem implementadas, de forma que a empresa tenha efetivamente um plano de desenvolvimento que lhe permita vislumbrar com maior clareza sua visão de futuro.

No ano passado, a Diretoria Executiva elaborou um Plano Básico de Recuperação e Modernização, apresentando-o ao MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, objetivando alocar recursos orçamentários da União, para a realização de investimentos necessários e indispensáveis ao desenvolvimento e manutenção de suas atividades, que são de fundamental importância para o sistema de abastecimento agroalimentar do Estado de São Paulo e do país. A empresa está aguardando, por parte do governo federal, a análise e avaliação da proposta de “recuperação”, para fins de reposicionamento no cenário do abastecimento agroalimentar regional e nacional.

O Plano Básico de Recuperação e Modernização, como decisão estratégica, visa resgatar condições de competitividade e sustentabilidade, e permitir cumprimento de sua missão institucional e a realização de visão no longo prazo, bem como retomar o papel de vanguarda no cenário nacional de abastecimento agroalimentar.

A seguir, o delineamento do plano encaminhado ao MAPA.

## 3.2 PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO

### 3.2.1 Objetivo Geral

Capacitar a CEAGESP para os novos desafios, buscando o desenvolvimento sustentável com base no aproveitamento racional de seus recursos humanos, materiais, institucionais e econômicos, tendo como fio condutor o know-how, a infra-estrutura existente (rede de centrais de abastecimento e de armazéns

gerais) e expansão da atividade econômica, no sentido de atender às demandas do governo e da sociedade, contribuindo para a redução das desigualdades sociais, de forma a promover o bem estar social e o desenvolvimento sócio-econômico regional, fortalecendo cada vez mais sua posição dentro do contexto nacional e sul-americano do abastecimento alimentar.

### 3.2.2 Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos do Plano Básico de Recuperação e Modernização (adequação, melhoria, recuperação e/ou manutenção), destacam-se:

- Modernização e recuperação da estrutura física e tecnológica do ETSP, (mercado e administração central) e da rede de Ceasas Regionais (rede de incêndio, rede elétrica e hidráulica, recuperação de pavilhões, impermeabilização e pintura, pára-raios, pavimentação asfáltica, etc);
- Reaparelhamento, modernização e/ou recuperação das instalações e equipamentos da rede armazenadora (equipamentos diversos, reformas, ampliação, transbordo - para credenciamento, certificação);
- Modernização da tecnologia da informação, objetivando dar maior agilidade, segurança e transparência à sua gestão (software, hardware e outros);
- Estruturação de um sistema integrado de informações e suas tecnologias, inclusive como fator de know-how e de regulação de mercados;
- Implantação de sistema de controle e monitoramento informatizado das portarias do ETSP;
- Implantação de sistema de avaliação de desempenho/resultado corporativo (plano de metas);
- Modernização do sistema e método de comercialização e de precificação de mercadorias do ETSP;
- Provocar e induzir mudanças de hábitos alimentares dos consumidores;
- Contribuição para a redução dos desperdícios e dos impactos ambientais conseqüentes;
- Ampliar a inserção da empresa nas políticas públicas de combate à fome e de inclusão social, por meio do desenvolvimento de programa de responsabilidade social corporativa (adequação de bancos de alimento, etc);
- Desenvolver ações de promoção da cidadania, notadamente no que se refere à geração de emprego, trabalho e renda;
- Fortalecer a imagem da Companhia no cenário do abastecimento regional e nacional;
- Resgatar o papel de vanguarda da CEAGESP no desenvolvimento de padrões de embalagens, classificação e rotulagem de produtos hortifrutícolas, articuladamente às políticas públicas (federal, estadual e municipal) para o setor.

A CEAGESP já desenvolveu algumas ações de suporte voltadas para os objetivos específicos delineados acima, tais como:

- Contratação do LPT/EPUSP - Laboratório de Planejamento e Operação de Transportes, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para o desenvolvimento de “Estudos Básicos para Elaboração do Plano Diretor do ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo”;
- Contratação da GV Consult - Núcleo de Consultoria da Fundação Getúlio Vargas-SP, para o desenvolvimento de “nova” metodologia de rateio de despesas operacionais do ETSP;
- Contratação de empresa para o desenvolvimento de projeto executivo das Portarias do ETSP;

A nível interno continuam as ações de avaliação e análise de necessidades para dar suporte a projetos tais como: implantação do Programa de Responsabilidade Social Corporativa; implantação de Programa de Planejamento Estratégico (capacitação, implantação, monitoramento e sistema de indicadores de desempenho e de projetos em *BSC - Balanced Score Card*).

### 3.2.3 Beneficiários

A CEAGESP se insere na logística de abastecimento agroalimentar e a reestruturação, fundamentada na obtenção de recursos financeiros e no incremento de parcerias com o setor público e privado, permitirá que a empresa modernize sua infraestrutura e atue estrategicamente na política nacional de abastecimento e segurança alimentar, a partir de um sistema de informações de mercado.

Tais resultados se inserem no “Novo Modelo de Desenvolvimento” proposto pelo Governo Federal.

Os beneficiários imediatos do projeto são a agricultura familiar (produtores rurais) e os consumidores, bem como os diversos segmentos da cadeia produtiva.

Indiretamente, o país será beneficiado à medida que possa adotar políticas públicas que assegurem o pleno e justo abastecimento da população, que será favorecida, em última instância, pelos resultados do projeto.

### 3.2.4 Diagnóstico atual e seus desdobramentos

#### 3.2.4.1 ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo

São muitos os problemas de infra-estrutura da rede de entrepostos da empresa. Vão desde o controle precário das portarias (entrada e saída não controlada de mercadorias, veículos e pessoas); espaços inadequados entre os pavilhões (para os atuais comprimentos dos veículos de carga, especialmente carretas); redes internas de energia elétrica e água (obsoletas); infiltrações no MLP - Mercado Livre do Produtor; falta de ambientes com temperatura controlada (climatizados) para a comercialização de produtos altamente perecíveis; plataformas para carga e descarga de mercadorias palletizadas; sinalizações viária e indicativa precárias; necessidade de recapeamento asfáltico do arruamento; readequação do sistema de combate a incêndios e pára-raios; manutenção e conservação de prédios e calçadas; até a falta de espaço físico para a



comercialização, especialmente nos dias em que hortifrutícolas são vendidos junta e sobrepostamente às flores e plantas ornamentais.

O ETSP, maior central de abastecimento da América Latina, encontra-se encravado num bairro cercado de vários empreendimentos imobiliários recentes; expandir a área é impossível, criar alternativas e soluções internas é o único caminho.

Em um mesmo espaço físico, (com estruturas edificadas na década de 60) atender as demandas atuais e se preparar para as exigências mercadológicas do futuro é, sem dúvida, um grande desafio tecnológico.

#### **3.2.4.2 Rede de Entrepósitos Regionais (Ceasas)**

No interior há necessidade, também, de recapeamento asfáltico e melhoria dos arruamentos; ampliação de novas áreas de comercialização; revisão dos espaços físicos notadamente nos entrepostos onde se faz presente a comercialização de flores (embora o Estado seja o maior produtor, o volume negociado nos entrepostos não chega a ser expressivo, proliferando outros pontos de vendas), bem como a criação ou recuperação de infra-estrutura, voltadas para o comércio de pescado, algumas regiões já são importantes na criação de peixes em tanques-rede (cativoiro).

#### **3.2.4.3 Rede de Armazéns Gerais**

A rede armazenadora, especialmente as unidades localizadas em regiões produtoras de milho, soja e cana-de-açúcar, sofre problemas estruturais que precisam ser equacionados, sob pena de inviabilizar a atividade (falta de sustentabilidade técnica-operacional e/ou econômica), tais como obsolescência de equipamentos e instalações, o sucateamento decorrente da falta de manutenção preventiva ou corretiva, a inadequação de estruturas para transbordo, e até a necessidade de aumentar a capacidade estática instalada.

As unidades sofrem as conseqüências da desatualização tecnológica (obsolescência) de seu parque de instalações e equipamentos, o que limitam a capacidade de fluxo operacional (recebimento e processamento de grãos) e que comprometem resultados técnicos/operacionais, econômicos e sociais. Os constantes aumentos de safra agrícola (aumento de produção ou de produtividade) observados nos últimos anos têm causado problemas em algumas regiões, uma vez que falta disponibilidade de espaço para o recebimento desses excedentes (produção de milho, soja, açúcar).

A expansão de bairros trouxe a população para bem próximo das bases operacionais, o que têm exigido investimentos na instalação de equipamentos (filtros) antipoluentes, de forma a se adequar às exigências dos órgãos controladores do meio ambiente, o que tem elevado o custo operacional dessas unidades e, por conseqüência, a redução de competitividade no mercado.

Para a continuidade da atividade de armazenagem é imprescindível a realização de investimentos para readequação das instalações e equipamentos existentes, haja vista que deverá cumprir requisitos / exigências legais mínimos para o credenciamento e/ou certificação dos armazéns junto aos órgãos competentes (Lei 9973/2000, Decreto

3855/2001, IN 033 e 041/2007 do MAPA), sem o que não será possível a continuidade das atividades em várias unidades armazenadoras e/ou restrições operacionais em outras, fato que inviabilizará a continuidade dessa atividade que é de fundamental importância para o desenvolvimento da agricultura familiar (pequenos produtores rurais) para prestar apoio logístico à agroindústria na exportação de excedentes de produção.

#### **3.2.4.4 Administração Central - Sistemas de Informações**

No mundo globalizado, a informação é uma ferramenta estratégica e uma das mais importantes no processo de tomada de decisão em qualquer tipo de organização. Estar em sintonia e atento às demandas do mercado é fundamental para manter a competitividade e a sustentabilidade da Empresa.

No mercado de hortifrutigranjeiros e de grãos, é a informação que permite, por exemplo, saber o quê, quem, onde, quando e porquê se produz, em qual município ou região do estado ou do país e em que mês ou época do ano.


A disponibilização de análises conjunturais dos principais produtos, a cada mês, são essenciais para o processo decisório dos dirigentes de políticas públicas e das ceasas, ou seja, saber a real situação do setor. Como se sabe, o mercado é um vaso comunicante, para que cada central de abastecimento atue bem na sua região, precisa conhecer tudo da produção e comercialização, inclusive dos outros estados.

Um bom sistema de informação, de gestão ou de mercado, se possível integrando todas as áreas da administração central e as unidades descentralizadas, bem como outros mercados atacadistas, possibilitará o planejamento, a tomada de decisão de forma ágil e tempestiva, o aperfeiçoamento da gestão técnico-operacional e administrativa/financeira da Companhia, a programação e adoção de políticas que beneficiem, de um lado, os produtores, mantendo constante sua renda, e, na outra ponta, aos consumidores, garantindo o abastecimento com produtos de qualidade e preservando o seu poder de compra, e ainda, subsidiar o poder público na formulação de política adequada para o setor, conforme prevê o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro - PROHORT, instituído pelo MAPA e coordenado pela Conab.

O atual sistema de informação de mercado do ETSP, além de não interligar todos os entrepostos do interior, não os integra e nem disponibiliza a informação em tempo real, não se interliga/integra com os outros setores e sistemas da empresa, nem com outros mercados atacadistas, quer sejam regionais, nacionais ou internacionais.

A modernização da estrutura tecnológica necessita ser levada a efeito, não somente no que diz respeito às informações de mercado (ETSP, rede de entrepostos regionais e de armazéns gerais), mas também, às outras atividades desenvolvidas pelas áreas de apoio e pelas áreas-fim da empresa. Os sistemas existentes atualmente são relativamente estanques e não estão integrados de forma adequada às reais necessidades.

Com esta visão, é impensável implantar-se qualquer projeto ou programa sem a prévia ou concomitante adequação da estrutura tecnológica da informação, quer seja voltada para a gestão global da empresa ou para o

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>61 de 151</b>

mercado, que contemple a integração de sistemas, a coleta, o tratamento e a disponibilização de informações internamente e para toda a cadeia produtiva e comercial de hortifrutícolas, flores e pescado, bem como de produtos agropecuários.

### **3.2.5 Intervenções Propostas**

As intervenções propostas visam melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa e influirão positivamente na auto-estima e no comprometimento da força de trabalho e dos usuários das instalações em geral, contribuindo ainda, para configurar em novos padrões e as inserções institucionais, urbanas e sociais, dos entrepostos e armazéns nos municípios onde atuam, criando, as condições para a melhoria do desempenho da empresa no cumprimento de suas funções de “Estado” e operacionais.

Além desses benefícios diretos e sócio-psicológicos, a modernização das edificações e instalações possibilitará o realinhamento tarifário dos valores dos contratos de permissão de uso em vigor nas centrais de abastecimento, e o conseqüente aumento de receitas.

#### **3.2.5.1 ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo**

As intervenções selecionadas para a modernização e reestruturação do ETSP visam a melhoria das condições higiênicas/sanitárias, do fluxo/malha vária e de segurança, garantindo melhores condições operacionais e sociais aos usuários e permissionários.

As intervenções propostas são as seguintes: substituição do sistema anti-incêndio; implantação do sistema de pára-raios; reforma da infra-estrutura da rede elétrica e hidráulica; revitalização dos pavilhões de comercialização; recuperação da malha asfáltica; regularização documental do imóvel na prefeitura; controle informatizado de portarias com circuito fechado de tv (CFTV); implantação de sistemas de gestão e de informações; adequação do banco de alimentos; e recuperação estrutural do MLP - mercado livre do produtor.

#### **3.2.5.2 Informatização de Portarias**

Compreendem a elaboração de projetos de TI e suas instalações complementares para as portarias existentes (entrada e saída) de veículos, mercadorias e pessoas. Essas portarias incluem o sistema informatizado (TI), com aplicativos para controlar a entrada/saída de usuários e de produtos/produtores (via veículos), correlacionado a origem e destino, captação de dados para o sistema de informação de mercado e para integração de toda estrutura física do ETSP. O controle integral das portarias possibilitará ainda a implantação de cobrança de estacionamento para veículos de carga/descarga e o conseqüente incremento de receitas, bem como redução do número de ocorrências relativas a acidentes de trânsito e à segurança patrimonial e pessoal no ETSP (melhoria das condições gerais de segurança pública).

O projeto de informatização das portarias está ancorado em trabalho elaborado pela Escola Politécnica da USP (estudos básicos do plano diretor do ETSP), no qual diversas necessidades relacionadas ao controle de acesso foram diagnosticadas e suas soluções.

### 3.2.5.3 Recuperação Estrutural do MLP

A reforma e modernização do MLP (Mercado Livre do Produtor) compreendem a eliminação de infiltrações nas estruturas que comprometem a estrutura e a segurança da edificação, eliminando desta forma, o risco iminente de sinistro, além da readequação do sistema hidráulico e elétrico desse monumento arquitetônico à comercialização de hortifrutícola no Brasil.

### 3.2.5.4 Manutenção, Conservação e Reformas Gerais de Instalações Físicas

Compreende a realização de inúmeras intervenções na estrutura física-operacional do ETSP que objetivam melhorar as condições gerais higiênico-sanitárias de comercialização e do sistema logístico e de segurança do mercado, dentre as quais destacamos: manutenção corretiva (rede elétrica, hidráulica, impermeabilização, pisos, etc); manutenção preventiva (pintura, rede de incêndio e de pára-raios, asfalto, etc) e reformas gerais (pavilhões, pisos, fachadas, etc).

### 3.2.5.5 Administração Central

Compreende intervenções/ações voltadas para as seguintes linhas de ação, dentre outras:

- Modernização e Desenvolvimento Tecnológico e da Informação: melhoria da infra-estrutura de TI (hardware, rede física, sistemas/software's); implantação de sistema integrado de informações gerenciais e de mercado com vistas a implantação do ProHort, implantação de sistema do programa de responsabilidade social corporativa; implantação de sistemas de planejamento estratégico; implantação e difusão de novas tecnologias; implantação de centro de desenvolvimento de normas técnicas; instalação de laboratório para análises físicas/químicas de controle de qualidade; capacitação de pequenos produtores e comerciantes.
- Regularização Imobiliária na Prefeitura: a regularização imobiliária da área do ETSP (terreno e construções) junto a prefeitura municipal exige o cumprimento de uma série de exigências legais, que vão desde a elaboração de projetos e plantas de arquitetura de todas as áreas, até o recolhimento de taxas municipais e contribuições de encargos sociais inerentes à área construída do imóvel, o que implica dispêndio de significativo volume de recursos para o pagamento dessas despesas. Sem a regularização da situação do imóvel, não há como a empresa desenvolver outros projetos de modernização do mercado que envolva a construção de novas áreas de comercialização.

### 3.2.5.6 Modernização da Rede de Entrepósitos Regionais (Ceasas)

Diversas intervenções foram selecionadas para a rede descentralizada de centrais de abastecimento (ceasas), algumas, inclusive, já consideradas nos planejamentos estratégicos anteriores, porém, não viabilizadas por falta de recursos financeiros.

As prioridades são: recuperação da pavimentação asfáltica; recuperação de instalações físicas; recuperação das redes elétricas e hidráulicas; ampliação de mercados de flores e de áreas de comercialização de hortifrutis;

recuperação e reforma do sistema anti-incêndio e pára-raios; perfuração de poços semi-artesianos; implantação e ampliação de estacionamentos.

### 3.2.5.7 Modernização da Rede de Armazéns Gerais

Os investimentos no reaparelhamento e modernização das instalações da rede armazenadora passam pelas seguintes intervenções:

Substituição de equipamentos de processamento (secador / máquina de limpeza); instalação de sistema de aeração - graneleiros e silos verticais; substituição dos sistemas de monitoramento termométrico; reformas, construções e ampliações das instalações de funcionalidades diversas; aquisição de equipamentos de apoio às atividades de controle de qualidade, de tratamento fitossanitário e de monitoramento termométrico; instalação de equipamento de retenção/captação de pó em moegas; filtros anti-poluentes; melhoria do monitoramento quantiquantitativo; instalação ou substituição de sistema de segurança patrimonial; substituição de equipamentos e materiais do sistema de transporte (vertical e horizontal); reformas gerais de infraestrutura/instalações das unidades; reformas parciais ou Gerais de equipamentos diversos; automação de sistemas - termometria e de pesagem de veículos, e instalação de rede de TI nos laboratórios; instalação de sistema de monitoramento termométrico à distância; equipamentos e instalações para transbordo - moegas, elevadores, pulmão, etc; recuperação de pavimentação asfáltica; recuperação de desvios ferroviários; etc.


Plano Básico de Recuperação e Modernização - Recursos Financeiros					
Atividade	Cronograma de Desembolso			Vr. Total Solicitado	%
	2008	2009	2010		
Manutenção	993.830	37.695.062	22.633.142	23.798.652	38,8 %
Recuperação asfáltica				11.623.666	19,0 %
Equipamentos				2.777.654	4,5 %
Adequações				22.755.000	37,1 %
Projetos sociais				367.062	0,6 %
<b>Total</b>	<b>993.830</b>	<b>37.695.062</b>	<b>22.633.142</b>	<b>61.322.034</b>	<b>100,0 %</b>

### 3.2.6 Perspectivas Futuras

Nesta conjuntura, a empresa tem garantido os serviços de armazenamento e comercialização de produtos hortigranjeiros e agropecuários adequados para a produção agrícola. Acredita-se que o processo de recuperação da CEAGESP se fundamenta no planejamento de médio e longo prazos com objetivo de revitalizar e modernizar os equipamentos e serviços da rede e dar nova dinâmica para conquista de novos mercados e melhorar a competitividade e a sustentabilidade sócio-econômica e ambiental.

Desta forma, consideramos imprescindível o repasse de recursos solicitados para continuarmos o processo de evolução para uma empresa moderna, eficaz e eficiente, que colabore cada vez mais com o processo produtivo e o desenvolvimento do país.



	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>64 de 151</b>

### 3.2.7 Resultados Esperados

- Melhoria da gestão corporativa (técnica-administrativa e operacional - sistemas de gestão modernos e eficientes);
- Gestão administrativa e financeira centralizada;
- Dar liquidez à empresa;
- Sistema integrado de gestão e de informações de mercado implantado (maior agilidade, eficiência, segurança e transparência na gestão);
- Revisão e aprimoramento das normas internas do sistema de gestão;
- Ampliar o potencial de novos negócios;
- Melhoria de resultados financeiros (aumento de receitas e redução de despesas);
- Melhoria de resultados técnico-operacionais (garantia de qualidade dos produtos comercializados e armazenados);
- Rede de entrepostos e armazéns gerais com instalações e equipamentos modernos e eficientes (reaparelhamento e recuperação de instalações);
- Aumento de receitas da rede armazenadora e de entrepostos;
- Redução de despesas/custos operacionais (melhoria na eficiência dos equipamentos e instalações, redução de custos de manutenção preventiva e corretiva, etc);
- Melhoria da gestão financeira;
- Melhoria na qualidade dos serviços prestados (instalações e equipamentos modernos e eficientes);
- Melhoria na produtividade no processamento de mercadorias na rede armazenadora (equipamentos modernos e eficientes);
- Melhoria das condições gerais fitossanitárias e de comercialização de hortifrutigranjeiros nas centrais de abastecimento;
- Redução do índice de ocorrências e sinistros no ETSP (segurança no trânsito de veículos e pessoas, vigilância eletrônica, etc);
- Melhoria no sistema de controle de entrada de produtos, veículos e pessoas no ETSP (informatização de controle e monitoramento de portarias);
- Melhoria no relacionamento com a força de trabalho e clientes/permissionários (melhores condições de trabalho para o desenvolvimento das atividades profissionais e comerciais);
- Redução do índice de desperdício e/ou perda na comercialização e/ou processamento de produtos na rede entrepostos e de armazenagem, e melhoria de eficiência do banco de alimentos;
- Programa de redução de desperdícios e de aumento de reutilização e reciclagem de produtos/materiais;
- Melhoria da infra-estrutura, qualidade e da eficiência da logística de entropostagem e armazenagem;
- Melhoria na articulação e participação propositiva nas pautas estabelecidas pelo governo federal referentes ao abastecimento e combate à fome;



- Programa de responsabilidade social implantado e gerando benefícios para a população em situação de insegurança alimentar e para a comunidade local;
- Fortalecimento da imagem da empresa no cenário do abastecimento nacional e internacional;
- “Resgate do papel de vanguarda da CEAGESP no desenvolvimento do setor de abastecimento agroalimentar nacional”.

### 3.3 ESTRATÉGIAS

A CEAGESP é a precursora do Sistema Brasileiro de Centrais de Abastecimento na década de 70 e agora, passados mais de 30 anos de operacionalização sem grandes investimentos, a área de armazenagem da empresa chega ao limite da sua capacidade estrutural e de serviços para atender às novas e complexas demandas e exigências dos mercados varejistas e de consumo globalizados. Da mesma forma, a área de armazenagem encontra-se afetada em razão da nova lei de armazenagem de produtos agropecuários e derivados (Lei 9.973/2000), a qual estabeleceu prazo para adequação e certificação de unidades armazenadoras até 2009, prorrogado excepcionalmente até 2010, o que exige a realização de pesados investimentos para a continuidade da atividade de prestação de serviços; o reaparelhamento e modernização da rede armazenadora têm prazo definido e é condição *sine qua non* para a continuidade dessa atividade-fim da CEAGESP.

No ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo, maior central de abastecimento da América Latina, bem como na rede descentralizada de Ceasas Regionais ocorreram a constituição de alguns fóruns setoriais do mercado onde foram apresentadas as principais demandas operacionais e estruturais para operacionalização deste segmento de atividade econômica da empresa. Esses fóruns são fundamentais para validar/referendar os projetos apresentados e se constituem em importantes instrumentos de avaliação das práticas operacionais resultantes.

As decisões tomadas nesses fóruns são repassadas aos demais permissionários dos setores e, assim entram nos respectivos procedimentos de viabilidade operacional ou estrutural e são comunicadas para todo universo do ETSP e das Ceasas Regionais por meio de reuniões ou informes específicos.

No curso do processo de modernização do setor de produtos hortigranjeiros e de pescado do ETSP, a empresa apresenta como decisão estratégica a recuperação e ampliação das bases físicas e tecnológicas, a implantação de boas práticas de controle higiênico e fitossanitário, o revigoramento das práticas ambientais, a introdução do conceito urbano e as relações com as diversas instâncias de governo e da sociedade civil organizada na busca da maximização dos serviços públicos no entreposto.

### 3.4 PROJETOS

#### 3.4.1 Projeto de Modernização do Setor de Pescado - FRISP

O volume de comercialização de pescados no FRISP - Frigorífico de São Paulo - localizado no ETSP apresentou redução de 23% no período de 2000 a 2005; entretanto, em 2006 e 2007 houve reversão dessa tendência de queda, registrando-se aumento de 45,7% no volume de comercialização em relação a 2005. Em 2008 e 2009, devido a queda na produção de pescado popular (sardinha e pescada), o volume de comercialização registrou queda em relação aos anos imediatamente anteriores.

Um dos motivos da redução no volume de comercialização de pescados registrado até 2005 foi a degradação da infra-estrutura física desse entreposto de pescado, a qual contribui na dificuldade de aplicação de técnicas operacionais modernas, necessárias ao atendimento das normas e exigências legais. Outros fatores também contribuíram para o agravamento desse cenário, como o crescimento da participação das redes de hipermercados na distribuição do produto, a mudança do perfil dos consumidores que exigem maiores garantias de qualidade do pescado, a forte resistência dos permissionários em adotarem práticas modernas de comercialização e manipulação do pescado.

A degradação da infra-estrutura física e, por consequência, das condições higiênico-sanitárias de comercialização fez com que o SIPA - Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal do MAPA, órgão responsável pela inspeção técnica-industrial e higiênico-sanitária dos produtos de origem animal comercializados em âmbito interestadual e/ou internacional, determinasse a realização de melhorias de natureza física e técnica na infra-estrutura do mercado, como condição para continuidade das atividades de comercialização de pescado.

Diante do desafio de buscar solução para melhoria das condições gerais do FRISP, a empresa firmou parceria com a SEAP/PR - Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca, órgão do governo federal responsável pela gestão da política de aquicultura e pesca nacional. Essa parceria evoluiu e redundou em convênio firmado em julho/2006, por meio do qual a SEAP/PR disponibilizou recursos financeiros, via repasse de R\$ 1,5 milhão, para a implementação de um Projeto de Modernização do Setor de Pescado da CEAGESP, observada o aporte de recursos da empresa a título de contrapartida.

A primeira etapa do projeto foi iniciada em junho/2007 e concluída em fevereiro/2009, com investimento de R\$ 2,369 milhões, sendo que a SEAP/PR participou com R\$ 1,5 milhão (63,3%) e a Ceagesp R\$ 869 mil (R\$ 36,7%).

O projeto global é composto de várias etapas e subdividido em itens, conforme abaixo, estando prevista a formalização de convênios para as outras etapas do projeto a partir de 2010, devendo a Ceagesp alocar recursos equivalentes a 20% do custo e a SEAP/PR outros 80%.

- **Etapas concluídas:** Inspeção primária; Instalações para o serviço de inspeção federal - SIF; Fábrica de gelo - capacidade parcial expansível; Câmara de coleta, tratamento e reciclagem de resíduos e descarte de pescado; Centro de filetagem, higienização e limpeza de pescado;
- **Etapas a realizar:** Climatização de ambientes; Passarela de conexão entre a área comercial e industrial; Adequação, reforma e ampliação de instalações diversas; Centrais de higienização de embalagens e veículos; Portarias de acesso integradas.

A continuidade da execução desse projeto garantirá o abastecimento, com qualidade, de pescados na região metropolitana de São Paulo, visto que o FRISP é o maior centro atacadista de pescados do país. Assegurará aos produtores de pescado (pesca artesanal da aquicultura familiar e/ou profissional) a comercialização de sua produção, viabilizando a pesca artesanal por meio da abertura de canais de comercialização para os pequenos produtores familiares de pescado, os quais atualmente, contam com poucas opções de mercado; é também uma extraordinária alternativa para viabilizar o fortalecimento da aquicultura e pesca nacional.

Com o desenvolvimento e execução de todas etapas do projeto, há fortes expectativas para reverter tendência de queda registrada em 2008 e 2009 e iniciar uma nova etapa com melhorias significativas no controle de qualidade e aumento no volume de vendas, podendo, inclusive, haver ampliação do horário de comercialização.

### 3.4.2 Projeto Novas Portarias no ETSP

O ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo, considerado o maior centro de abastecimento da América Latina, se destaca pelo volume comercializado de hortigranjeiros, flores e pescado e por onde circulam diariamente cerca de 10.000 veículos e mais de 50 mil pessoas.

O monitoramento e o controle de parcela expressiva deste potencial de comercialização e negócios são efetuados através das portarias e, passados mais de 40 anos do início operacional do ETSP esta estrutura não atende às necessidades de modernização tecnológica, aperfeiçoamento da segurança e da prestação de serviços de apoio que devem ser ofertados ao conjunto de usuários. Dentro deste cenário, a empresa decidiu pela construção de um novo complexo de portarias para esse mercado, de forma que pudesse atender essas e outras demandas de serviços.

O novo complexo de portarias entrou em operação em 2008 e imediatamente constatou-se a importância desse tipo de infraestrutura para o acompanhamento e controle do fluxo de mercadorias, veículos e pessoas que circulam nesse mercado; o controle de pedestres permitiu restringir o acesso de pessoas ou de determinados tipos de veículos (motos, veículos de transporte de passageiros, etc) que não desenvolvem atividades de interesse da empresa, o que reduz riscos à segurança interna (acidentes, prática de atos ilícitos, etc).

Entretanto, falta agregar ainda ao projeto, o sistema informatizado (*software*) de controle de portarias, o qual permitirá, o monitoramento e controle *on line* do fluxo de veículos de carga/descarga e utilitários, do volume de

entrada/saída de mercadorias, e de pessoas, bem como o sistema de vigilância eletrônica (CFTV - circuito fechado de TV) nas portarias e nos principais pontos do mercado, que permitirá reduzir drasticamente a prática de atos ilícitos nas dependências do mercado e o monitoramento em tempo real (*real time*) das condições de trafegabilidade de veículos, item crítico na gestão do mercado. Esses sistemas são de fundamental importância para a melhoria das condições de controle e monitoramento do entreposto e sua implantação demanda o aporte de recursos em valores consideráveis; a implantação foi adiada em razão da indisponibilidade de recursos orçamentários.

### 3.4.3 Projeto de Ampliação de Banco de Alimentos

Em 2009, em sintonia com as ações previstas no programa de responsabilidade social corporativa (plano de trabalho / metas), a empresa reiterou ações efetivas de parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS, visando melhorar as condições da infraestrutura física e técnica-operacional do banco de alimentos do ETSP, com isso, contribuir para o combate à fome (garantir o acesso a alimentação com dignidade, em quantidade, qualidade e regularidade adequada a grupos populacionais em situação de insegurança alimentar e nutricional) e ao desperdício de alimentos comercializados nas centrais de abastecimento.

Entretanto, não foi possível firmar convênio para a transferência de recursos em razão da natureza jurídica da CEAGESP (empresa de economia mista), situação que impossibilita o recebimento de recursos provenientes do programa do MDS.

## 3.5 PLANO DE METAS

Com a retomada de perspectiva da empresa em permanecer na esfera do governo federal, ou seja, não ser privatizada, face ao importante papel social e estratégico que desempenha no abastecimento agroalimentar regional e nacional, e em que pese os impactos negativos na gestão empresarial, decorrentes da permanência da empresa no PND e suas consequências, foram retomados o debate e as discussões sobre as perspectivas de médio e longo prazos, porém, ainda sem definição.

A Companhia é composta por várias unidades de negócio descentralizadas (centrais de abastecimento, armazéns gerais e frigoríficos) sendo que o planejamento dessas unidades está alinhado, de forma implícita, ao Planejamento Estratégico da administração central (matriz), que por sua vez está alinhado ao Planejamento Estratégico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, que segue as diretrizes governamentais do governo federal por meio do Plano Plurianual - PPA.

O planejamento estratégico corporativo é elaborado a partir da missão e da visão de futuro da empresa. Anualmente busca-se ajustar as estratégias para o médio e longo prazos e adequá-las às necessidades das partes interessadas nos negócios e nas funções sociais da organização.

Em decorrência da permanência da empresa no PND e de outros entraves decorrentes dessa situação, esse ajuste de estratégia fica prejudicado, seja pela indefinição de visão de futuro, seja pela restrição legal de aporte de

capital para o desenvolvimento de projetos de investimentos (tomada de empréstimos, formalização de PPP's, etc) mais significativos.

No âmbito das unidades de negócio (entrepósitos e armazéns gerais), anualmente são elaborados os respectivos Planos de Metas, em nível econômico (receitas, despesas e resultados) que irão compor o Plano de Metas das duas áreas fim da empresa (entrepostagem e armazenagem), que por sua vez e junto com as demais áreas meio, estarão vinculados e comporão o Plano de Metas Corporativo (Planejamento Estratégico Anual), cujos projetos são alinhados com as macro-orientações do governo federal.

Como etapa preparatória para esse processo de alinhamento estratégico, a empresa, na medida da disponibilidade de recursos orçamentários, busca realizar evento de planejamento estratégico com a presença de todas lideranças (diretores, gerentes de departamento, coordenadores de assessoria, chefes de seção e gerentes regionais das unidades descentralizadas), onde são debatidos os principais desafios da empresa, no sentido de eliminar e/ou reduzir as ameaças e pontos fracos, aproveitar as oportunidades, e melhorar os pontos fortes, de forma a assegurar a competitividade e sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e garantir o cumprimento da missão institucional. No período de 2007 a 2009 não foram realizados eventos dessa natureza em face da indisponibilidade de recursos financeiros.

Em 2009 o Plano de Metas Corporativo foi desenvolvido e elaborado com base nas informações obtidas através da proposta orçamentária de cada área/setor, considerando as discussões levadas a efeito no âmbito de cada área/setor e nos planos de trabalho subsetoriais (unidades descentralizadas e seções), com ampla consulta e participação das lideranças da empresa. A princípio, pretendia-se o desdobramento desse plano por área/setor (departamentos e assessorias), os quais comporiam o plano corporativo; por sua vez, as áreas/setores poderiam promover o respectivo desdobramento de seus planos de trabalho ao nível das unidades de negócio descentralizadas, (central de abastecimento, frigorífico ou armazém geral) e/ou seção, os quais comporiam o plano de trabalho de cada área/setor. Esse detalhamento do Plano de Metas 2009 não foi possível realizar em razão da indisponibilidade de recursos orçamentários para a capacitação dos gestores de áreas/setores em planejamento estratégico bem como para a aquisição ou desenvolvimento de aplicativos (sistemas / software's) específicos para o gerenciamento (acompanhamento e controle) do plano anual.

O plano contém seis macro-objetivos estratégicos, os quais foram desdobrados em ações/atividades; também foram definidas metas econômicas e físicas (operacionais e técnicas), e respectivos indicadores de desempenho.

Os 6 macro-objetivos que compõem o Plano de Metas 2009 são:

1. Incrementar o volume de receita oriunda das atividades da Ceagesp para gerar recursos adicionais para revitalização da empresa e/ou melhoria do resultado operacional.
2. Racionalizar as despesas e custos gerais da empresa (manter, reduzir ou otimizar despesas e/ou aumentar investimentos) visando melhorar o



resultado operacional e revitalizar a empresa (realizar investimentos para recuperação e modernização da infra-estrutura).


3. Ampliar os projetos e ações de desenvolvimento e aprimoramento técnico e operacional da empresa visando consolidar a missão institucional e a visão de futuro, estruturar e incrementar programa de relações e parcerias institucionais com órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e privados visando integrar e dar maior efetividade às ações e projetos.
4. Estruturar e incrementar programa de relações e parcerias institucionais com órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e privados visando integrar e dar maior efetividade às ações e projetos.
5. Desenvolver e implementar programas voltados a atrair e manter talentos na empresa, criando condições de crescimento profissional, motivação, capacitação e aperfeiçoamento técnico, melhoria das condições gerais de trabalho e do clima organizacional.
6. Estruturar programa de responsabilidade social corporativa visando melhoria de resultados nas ações sociais desenvolvidas e/ou apoiadas pela Companhia.

Em razão de dificuldades de natureza econômica-financeira e técnica-operacional, algumas atividades/ações/projetos e metas, de natureza técnica ou operacional, foram cumpridas parcialmente ou não foram cumpridas. No segundo semestre/2009, conforme aprovação dos órgãos superiores, a empresa realizou a revisão do orçamento 2009 (receitas, despesas e investimentos), mantendo a previsão de receitas, aumentando a de despesas, e reduzindo a de investimentos.

Considerando a revisão orçamentária, a empresa apresentou os seguintes resultados relativos ao cumprimento das metas econômicas estabelecidas:

- A meta de receita (R\$ 116,811 milhões) ficou 3% abaixo do previsto (atingiu R\$ 113,782 milhões).
- A meta de despesa (R\$ 122,467 milhões) ficou 4% abaixo do previsto (atingiu R\$ 117,960 milhões).
- A meta de investimentos (R\$ 1,027 milhões) ficou 45% abaixo do previsto (atingiu R\$ 568 mil), por razões de ordem econômico-financeira, (indisponibilidade orçamentária em razão de arresto judicial decorrente de passivo trabalhista).
- A meta de volume de comercialização (3,927 milhões de ton) na rede entrepostagem foi superada em 0,4% (atingiu 3,943 milhões de ton).
- A meta na rede de entrepostagem é aumentar em 3% o índice de ocupação nas centrais de abastecimento.
- A meta de volume de mercadorias recebidas (1,000 milhão de ton) na rede armazenadora ficou 19,5% abaixo do previsto (atingiu 804,9 milhões de ton) em razão da queda significativa no volume de recebimento de açúcar a granel em razão da baixa demanda para estocagem motivada pela exportação da produção em face dos elevados preços alcançados no mercado internacional.



	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>71 de 151</b>

- A meta do índice de ocupação da rede armazenadora (35,0%) ficou 15% abaixo do previsto (atingiu 29,7%), conforme motivos citados acima.
- A meta de estruturação do programa de responsabilidade social foi cumprida parcialmente em razão da indisponibilidade de recursos orçamentários para capacitação de gestores da rede descentralizada de unidades de negócio; a área responsável pela gestão das ações e programas sociais da empresa foi reestruturada e as ações reorganizadas, de forma a dar maior efetividade.
- A meta de implantação do PCCS - Plano de Carreira, Cargos e Salários foi cumprida; o plano foi aprovado pelo DEST e foi implantado no primeiro trimestre/2009.
- A meta de realizar Processo Seletivo Interno foi cumprida; foi realizado processo seletivo interno no último bimestre/2009.
- A meta de realizar Concurso Público para recomposição do quadro próprio de pessoal foi parcialmente cumprida; o edital foi publicado no último bimestre/2009 e deverá ser concluído no primeiro trimestre do próximo ano.
- A meta de proposta de realinhamento tarifário nas centrais de abastecimento foi cumprida parcialmente; foi aprovado e aplicado realinhamento nas taxas administrativas. O realinhamento de preços da TPRU (Termo de Permissão Remunerada de Uso) continua pendente.
- A meta de formalização de uma PPP ou similar não foi cumprida; está pendente a regulamentação do assunto.
- A meta desenvolver 2 projetos (em regime de parceria ou com recursos próprios) para recuperação ou modernização da infra-estrutura (armazenagem e/ou entropostagem) e/ou geração de receitas foi parcialmente cumprida, com a conclusão da implantação de área industrial no FRISP, no valor total de R\$ 2,369 milhões.

### 3.6 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Pela sua natureza jurídica e como ente da administração pública federal indireta (economia mista), para formulação de suas estratégias, a empresa considera: a vinculação hierárquica da empresa, sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos gerais, dentre as quais destacam-se:

- As macros orientações e estratégias formuladas pelo governo federal por meio das diretrizes do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA;
- As tendências da conjuntura e peculiaridades sócio-econômicas do estado de São Paulo;
- As necessidades dos *stakeholders* (agentes da cadeia produtiva, permissionários, clientes, usuários, consumidores, parceiros, fornecedores, funcionários, sociedade, governo, etc);
- As orientações da alta direção.

Com base nessas informações é elaborado o Planejamento (plano de metas - econômico, técnico e operacional), cuja periodicidade é anual e concebido no

segundo trimestre de cada exercício; tal processo subsidia a elaboração do orçamento do exercício seguinte que se apresenta aos órgãos do governo federal.

### **3.6.1 Processo de Formulação das Estratégias**

Para a formulação das estratégias, são consideradas uma série de fatores estratégicos, que são atualizadas a cada ciclo de planejamento.

Em relação a referenciais comparativos, a CEAGESP utiliza-se, de forma não sistematizada, de dados de outras organizações congêneres nacionais.

Outros fatores estratégicos considerados na elaboração do Planejamento, (plano de metas) e descritos a seguir, observadas as limitações e restrições impostas pelo fato da empresa estar no PND - Programa Nacional de Desestatização, procuram posicionar a empresa em relação aos possíveis impactos de suas estratégias dentro de um ambiente competitivo e que estão diretamente ligados à sua sobrevivência enquanto empresa de economia de mercado e agente de políticas públicas na área de abastecimento agroalimentar.

### **3.6.2 Envolvimento dos empregados na formulação das estratégias**

A diretoria, as gerências departamentais e as coordenadorias promovem reuniões e encontros com as principais lideranças das respectivas áreas, onde ocorre a participação direta ou indireta dos empregados na formulação das estratégias bem como são delineados os planos de trabalho (planejamento) de cada setor, os quais por sua vez comporão o Plano de Metas Corporativo após processo de análise e avaliação da alta direção. Nas unidades descentralizadas, as lideranças promovem reuniões de trabalho para colher sugestões dos funcionários antes de formular o plano de trabalho a ser apresentado às gerências regionais.

### **3.6.3 Coerência das estratégias e comunicação**

O alinhamento dos objetivos estratégicos com o atendimento das partes interessadas (*stakeholders*) se dá por meio da utilização do Gerenciamento pelas Diretrizes.

A divulgação do Plano de Metas de cada área (gerência departamental - base orçamentária) às lideranças é realizada por meio de reuniões e comunicados internos.

## **3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

O Plano de Metas 2009 foi delineado com base no Gerenciamento pelas Diretrizes, pelo qual são desdobradas as diretrizes (macro-objetivos) definidas pela alta direção.

Visando atender às peculiaridades e necessidades da Companhia, o seu desenvolvimento levou em conta os seguintes requisitos:

- Implementação dos projetos dentro dos limites orçamentários, baseados nas verbas de custeio e de investimento, e nas estratégias mercadológicas e operacionais, bem como considerados os impactos decorrentes da permanência da empresa no PND e suas conseqüências;

- Estabelecimento da ligação entre a visão corporativa e as atividades do dia-a-dia (missão);
- Uniformização dos mecanismos de geração dos planos de ação anuais.

### **3.7.1 Desdobramento das estratégias e plano de ação**

Depois de traçadas as diretrizes (macro-objetivos), são definidas as ações que responderão pela operacionalização das estratégias. Os resultados esperados de cada projeto são definidos com base nos desempenhos passados e nos novos desafios do mercado.

As diretrizes são desdobradas em ações de receita, despesas, desenvolvimento e aprimoramento técnico (qualidade), integração de parcerias institucionais, valorização dos colaboradores, e responsabilidade social (cidadania), de acordo com os fatores estratégicos citados.

As ações citadas acima passam por um processo de negociação da alta direção com as gerências, assessorias, e lideranças regionais operacionais.

Os projetos, de forma não sistematizada, são desdobrados em subprojetos, etapas, atribuições individuais até os níveis de supervisão, mantendo-se a vinculação entre eles.

A forma final do desdobramento das ações em projetos e sub-projetos do Plano de Metas é dificultada pela inexistência de um sistema informatizado que contemple as necessidades das áreas, principalmente da área responsável pelo controle e acompanhamento no âmbito corporativo e setorial.

Em razão da inexistência de sistema informatizado, ainda não é possível realizar as últimas etapas do desdobramento das estratégias que seria a formulação de planos setoriais e subsetoriais de trabalho, objetivo a ser perseguido e atingido no próximo exercício.

Os recursos orçamentários para os projetos executados pela empresa são alocados de acordo com as disponibilidades orçamentárias do período e só podem ser realizadas de acordo com o fluxo de caixa, observadas as situações decorrentes do processo de federalização e sobre as quais a empresa não tem governabilidade.

### **3.7.2 Envolvimento dos empregados**

O envolvimento dos empregados no processo de definição e execução dos planos de ação, principalmente nas unidades de negócio descentralizadas ocorre em duas etapas, a saber:

- Reuniões das gerências operacionais regionais com as unidades de negócio: os projetos e ações são apresentados e discutidos diretamente com as equipes envolvidas;
- Reuniões das gerências operacionais regionais com as gerências departamentais: os projetos e ações das unidades descentralizadas são apresentados e discutidos diretamente com as gerências dos setores envolvidos, de onde definem-se os planos de ação de cada área (gerência).

### 3.7.3 Acompanhamento e avaliação

O Plano de Metas poderá ser acompanhado por avaliações periódicas pelas áreas gestoras dos projetos e ações, porém, ainda de forma não sistematizada e com frequência não definida. A partir de 2009 estabeleceu-se uma instância de controle, acompanhamento e avaliação, no nível corporativo e setorial (área de governança corporativa), o que ainda não é executado de forma sistematizada por inexistência de sistemas apropriados para tal; a partir do próximo exercício serão estabelecidas às instâncias para acompanhamento no nível subsetorial.

As melhorias, depois de analisadas e aprovadas, são incluídas no próprio plano em execução, ou no plano do ano seguinte. Mesmo nessa fase de avaliação não é utilizada qualquer ferramenta (sistema aplicativo/software) no processo de acompanhamento do planejamento (plano de metas) setorial ou corporativo.

Metodologicamente, o Planejamento Estratégico resultou na elaboração e constituição de programas, projetos e ações, considerando 6 macro-objetivos estratégicos:

- Geração de receitas;
- Redução de despesas;
- Recuperação da infra-estrutura;
- Relações e parcerias institucionais;
- Capacitação, valorização e qualificação da força de trabalho;
- Inclusão social (sustentabilidade e responsabilidade social)
- A partir desses objetivos estratégicos foram definidos os projetos e as ações de melhoria que estão abrigados nos seguintes programas estruturais:
- Revitalização do ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo;
- Recuperação da rede entropostagem (ceasas) do interior do estado;
- Modernização do sistema de mercado (hortifrutigranjeiro);
- Recuperação e modernização da rede armazenadora (armazéns gerais);
- Desenvolvimento, implantação e integração de sistemas informatizados;
- Modernização administrativa (reestruturação);
- Desenvolvimento da cidadania (responsabilidade social e ambiental).

Esses programas estruturais resultaram no cadastramento de inúmeros projetos e ações de melhoria, sendo que a maioria deles refere-se de alguma forma (direta ou transversal) à recuperação de infra-estrutura, o que por si só sinaliza a necessidade de grande volume de capital para investimento.

Para a obtenção de recursos para a implantação dos programas, projetos e ações de melhoria foram considerados:

- Capacidade orçamentária da empresa;
- Alienação de ativos não operacionais;
- Busca de financiamento junto aos órgãos nacionais ou internacionais de fomento, quando possível;
- Constituição de parcerias com a iniciativa privada ou pública; e

- Obtenção de recursos junto ao Governo Federal.

Diante da constatação da necessidade de grande volume de recursos para a implantação dos projetos, a alta direção elegeu e priorizou os projetos principais, sobre os quais concentrou esforços.

Buscando garantir recursos para a melhoria do sistema de gestão, a CEAGESP tem recorrido aos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, Ministério da Fazenda - MF, e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, solicitando apoio às medidas propostas para o saneamento financeiro, recuperação da infraestrutura física e tecnológica, e desenvolvimento sustentável.

- Exclusão da empresa do PND - Programa Nacional de Desestatização;
- Venda de ativos mobiliários (participação acionária);
- Venda de ativos imobiliários não operacionais;
- Recuperação de valores junto ao governo do Estado de São Paulo, por pagamentos realizados em decorrência de ações trabalhistas de responsabilidade Fazenda Estadual;

Também visando melhorar o sistema de gestão estratégica, principalmente de natureza tributária, a empresa tem aderido a programas de parcelamento de dívida; a adesão a esses programas tem permitido melhorias no planejamento tributário e no saneamento financeiro.

### **3.7.4 Operacionalização das Estratégias nas Áreas Finalísticas**

#### **3.7.4.1 Rede de Armazenagem - Objetivos**

O objetivo principal da área de armazenagem é a prestação de serviços na área de pós-colheita à toda cadeia produtiva de produtos agropecuários e derivados, garantindo infra-estrutura e condições seguras a preços competitivos para o armazenamento e ou processamento de mercadorias. Garantir a qualidade dos produtos e a racionalização do abastecimento agroalimentar no mercado interno e o suporte ao setor de exportação, é a missão maior da rede armazenadora.

#### **3.7.4.2 Armazenagem - Resultados Globais**

No exercício de 2009 as ações da rede armazenadora continuaram voltadas para a busca de alternativas para garantir a eficiência e o padrão de qualidade na prestação dos serviços de pós-colheita e de armazenagem de produtos agropecuários e derivados; a opção pela busca incessante na ocupação dos espaços e pela eficiência e qualidade deu-se em função das expectativas negativas na produção agrícola (açúcar, milho, soja, trigo, etc) decorrente da crise financeira mundial que afetou de forma negativa as fontes de financiamento para o plantio da safra agrícola 2008/2009 e, conseqüentemente, da provável redução da demanda por estocagem, decorrentes da redução da área plantada e da queda de preços das *commodities* no mercado nacional e internacional, exceção feita ao setor sucro-alcooleiro (cana-de-açúcar).

Diante das perspectivas nada promissoras do quadro agrícola para o ano de 2009 (safra agrícola 2008/2009), a área de armazenagem realinhou seu



planejamento para ações de redução de despesas e incremento na ocupação de espaços da rede armazenadora para a estocagem de açúcar a granel, espaços esses antes destinados para grãos. Apesar dos esforços dispendidos para a ocupação dos espaços, o volume de recebimento em 2009 sofreu queda significativa (26,1%), em relação ao ano anterior, com a conseqüente redução de receitas da ordem de 3,3%. Com a queda de receitas, a redução de despesas da ordem de 2,0% em relação ao ano anterior foi de fundamental importância e teve participação significativa na obtenção de superávit (lucro operacional) de R\$ 6,04 milhões.

Em 2009, em razão da queda no volume de recebimento de mercadorias, o principal indicador da área, o Índice de Ocupação que mede a eficiência na ocupação dos espaços da rede armazenadora, apresentou queda de 8,3% em relação ao ano anterior. Da mesma forma, o Índice de Rotação que mede o giro de mercadorias na rede armazenadora, também apresentou queda significativa de 26,7%, já que está vinculado diretamente ao volume de recebimento de mercadorias.

O pioneirismo da empresa na estocagem de açúcar a granel foi fundamental para viabilizar a mudança de estratégia; o *"know how"* desenvolvido permitiu a rápida adequação das Unidades para o recebimento de açúcar a granel, com custos operacionais menores por tonelada operada. Com pouco investimento e favorecido pela localização das Unidades dotadas de desvio ferroviário, foi possível incrementar a infra-estrutura para operações de transbordo de açúcar, principalmente naquelas localizadas em importantes centros de entroncamento rodo-ferroviário. Mesmo com essas condições favoráveis para operação com açúcar nas unidades graneleiras, o recebimento desse produto apresentou queda de 33,7% durante o ano de 2009, não decorrente de quebra de safra, mas em função dos bons preços alcançados no mercado internacional que aceleraram as exportações e reduziram a demanda para a estocagem.

As expectativas para a estocagem de açúcar nos próximos anos, principalmente a granel, são promissoras; a atividade sucro-alcooleira no estado de São Paulo vem aumentando a área plantada e ao mesmo tempo ocupando áreas de outras culturas ou atividades (pecuária), principalmente na região noroeste do estado, e ainda, ganhos significativos de produtividade.

Também há boas expectativas para ampliação da estocagem de trigo, principalmente de produto importado, já que a produção nacional alcança somente cerca de 30% de demanda do mercado interno.

#### 3.7.4.2.1 TIPOS DE ARMAZENAGEM

O serviço de armazenagem é classificado por tipo de estocagem: convencional, a granel e frigorificada.

- **Granel:** realizada por meio de armazéns graneleiros, silos (vertical ou horizontal) e armazéns granelizados, onde os produtos são estocados a granel e em lotes despersonalizados, após sofrerem processo de padronização qualitativa (umidade e impurezas). É a modalidade mais utilizada, pois dispensa o uso de embalagem e reduz custos com mão-de-obra, caracterizando-se pelo uso intenso de equipamentos para



movimentação do produto; esse tipo de armazenagem representa 63,8% da capacidade estática ativa da empresa (779,0 mil toneladas) e 53,6% da capacidade estática total (1.216,4 mil ton.).

- **Convencional:** realizada por meio de armazéns comuns (barracões), onde os produtos são estocados em unidades de embalagem (sacos, caixas, fardos, *bags*, etc) e em lotes personalizados; esse tipo de armazenagem representa 36,2% da capacidade estática ativa da empresa (779,0 mil toneladas) e 45,1% da capacidade estática total (1.216,4 mil ton.).
- **Frigorificada:** é realizada por meio de armazéns frigoríficos com estruturas de grande capacidade de armazenagem para produtos congelados e resfriados e que exigem ambiente com temperatura controlada (climatização); esse tipo de armazenagem representa 1,3% da capacidade estática total (1.216,4 mil ton.).

### 3.7.4.2.2 PRINCIPAIS FATORES QUE IMPACTAM NA ATIVIDADE DE ARMAZENAGEM

A atividade de armazenagem, especificamente, sofre influência direta de diversos fatores, sobre os quais a Companhia não tem “governabilidade”, ou seja, são fatores sobre os quais a empresa não tem condições de exercer qualquer tipo de influência, tais como:

- **Clima:** é o principal fator e o que exerce maior influência direta sobre a produção agrícola, uma vez que, não havendo clima favorável durante o plantio, desenvolvimento e colheita das culturas, haverá queda significativa da produção e, conseqüentemente, menor demanda para estocagem, o que afeta diretamente essa atividade da empresa (menores índices de ocupação, baixas receitas, etc);
- **Preço das *commodities*:** o preço das principais mercadorias (açúcar, trigo, milho, soja, farelos e outros) no mercado internacional, durante os períodos de safra, combinado com condições favoráveis de câmbio, favorecem o escoamento direto da produção para exportação, sem necessitar de espaço para estocagem desses produtos.
- **Logística ferroviária:** a recente privatização da malha ferroviária paulista e a lenta recuperação implementada pelas operadoras não têm permitido, ainda, o incremento de movimentação de mercadorias através da rede armazenadora, em razão da indisponibilidade de vagões e tração para determinadas regiões, não permitindo atender à demanda reprimida. Conseqüentemente, os produtos são destinados a outros centros integrados ao sistema logístico.
- **Mudança na política de abastecimento estratégico do Governo Federal:** a desregulamentação da política de estoques reguladores provocou a saída do governo federal da gestão global de estoques e a conseqüente redução destes, notadamente no estado de São Paulo, e ainda, a redução drástica de remoção dos estoques do governo, dos grandes centros produtores para os grandes centros consumidores, contribuíram de modo significativo para a queda dos índices de ocupação (esvaziamento) dos armazéns.
- **Mudança no perfil agrícola de várias regiões do estado de São Paulo:** a consolidação da rede armazenadora da empresa, tratando-se

de sua localização geográfica, deu-se num período que o estado de São Paulo tinha um perfil diferente do atual, com produção intensa de grãos (milho, soja, trigo, arroz, etc). A partir da década 90 a cultura da cana-de-açúcar vem ocupando com maior intensidade as áreas antes cultivadas com grãos ou ocupada com pastagem (pecuária), fato que alterou significativamente as características do tipo de armazenagem demandada anteriormente, de produto ensacado, inclusive açúcar, para produto a granel. A empresa, na medida das possibilidades, tem buscado adequar suas instalações para atender a essa mudança de perfil agrícola e de demanda de serviços.

- **Tipo de transporte e de armazenagem das mercadorias:** esses serviços já são, há algum tempo, predominantemente, realizados na modalidade a granel e não mais em sacos. Em decorrência dessa situação, os armazéns convencionais da empresa, localizados no interior do Estado, ficaram praticamente vazios, sem demanda;
- **Mercado de armazenagem:** o marcante e contínuo crescimento de participação da iniciativa privada no campo da armazenagem, sobretudo nas regiões promissoras, através de cooperativas agrícolas, agroindústrias e *trader's*, reduziu significativamente a demanda para estocagem da produção, uma vez, que foram construídas redes próprias e fidelização de seus associados e fornecedores;
- **Processo de privatização da Ceagesp:** também contribuiu para a redução dos índices de ocupação na medida que não permite a realização de investimentos necessários para modernização e ampliação das capacidades de fluxo de processamento das unidades de negócio que permanecem com instalações obsoletas e que necessitam de reformas consideráveis e caras para se tornarem mais sustentáveis e competitivas no mercado. É essencial a existência de boa capacidade de fluxo de processamento (limpeza, secagem, expurgo) de mercadorias, principalmente nos períodos de safra; a existência de gargalos no fluxo de processamento durante o período de safra significam “custos de oportunidade”, ou seja, perda potencial de recebimento, processamento e armazenagem; para manter a competitividade no mercado realizamos parcerias com os principais clientes para adaptação do fluxo de operação e movimentação dos produtos com a readequação dos equipamentos.
- **Guerra fiscal entre estados da federação:** a obrigatoriedade do recolhimento de ICMS sobre produtos agropecuários e derivados, quando da saída de tais produtos dos estados produtores para os consumidores, inibiu drasticamente a movimentação de estoques entre os estados e, por consequência, a demanda para armazenagem. O recolhimento antecipado de tributos (ICMS) sobre o produto antes de sua industrialização, onera sobremaneira as indústrias transformadoras, o que reduz seu capital de giro e a demanda por serviços de armazenagem.
- **Sistema regulatório de armazenagem:** a edição de legislação federal ou estadual que afete as condições da infraestrutura física e ou tecnológica. Leis regulamentadas recentemente exigem a modernização e reaparelhamento de unidades armazenadoras, o que

implica necessidade de vultosos investimentos para manter o credenciamento da rede armazenadora.

Além desses fatores que impactam diretamente a atividade e sobre os quais a empresa não tem governabilidade, há um outro fator que tem preocupado a alta direção, qual seja, o envelhecimento da força de trabalho própria (idade média de 45 anos), que num futuro próximo poderá impactar os resultados da área, na medida da concentração do desligamento por aposentadoria desses profissionais em curto período de tempo, levando consigo vasto conhecimento técnico sobre a atividade sem o devido processo de transferência aos novos funcionários. A atual gestão está implementando ações que visam acelerar o processo de transferência de conhecimento, dentre as quais destacamos a implantação de processo seletivo interno (PSI) como medida de incentivo ao plano de carreira, cargos e salários, que estabelece o sistema de ascensão profissional.

A realização de investimentos na capacitação e treinamento da força de trabalho ainda é uma medida incipiente e afetada seriamente pela falta de recursos financeiros para a sua implementação.

#### **3.7.4.2.3 FORÇA DE TRABALHO NA ARMAZENAGEM**

Na área de armazenagem, a força de trabalho é composta de 266 colaboradores, sendo 154 próprios (57,9%) e 112 terceirizados (42,1% - vigilância, limpeza, estagiários e produção).

#### **3.7.4.2.4 RESULTADOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

O resultado operacional (superávit) da rede armazenadora em 2009 foi de R\$ 6,04 milhões, queda de 6,8% em relação ao ano anterior; esse resultado decorreu principalmente do processo de contenção de despesas implementado na área. Mesmo com essa queda, foi o segundo melhor superávit operacional nos últimos onze anos.

Para alcançar esse “resultado operacional”, contribuiu decisivamente a contenção de despesas decorrente da política de incremento de parcerias com clientes (agroindústrias, *trader's*, operadores logísticos, etc) para o desenvolvimento de operações de transbordo.

No exercício de 2009 estava prevista a realização de investimentos da ordem de R\$ 10,58 milhões e de manutenção da ordem de R\$ 2,14 milhões, totalizando R\$ 12,73 milhões. Desse volume de recursos, foram aplicados somente 8,3% (R\$ 1,06 milhões) em razão da indisponibilidade de recursos orçamentários.

Fatos dessa natureza (contingenciamento de investimentos e manutenção) têm gerado grandes dificuldades nas operações das Unidades. A falta de manutenção, e principalmente de investimentos na modernização (recuperação da infraestrutura e reaparelhamento) da rede armazenadora tem provocado aumento nos custos operacionais e redução da capacidade de recebimento e processamento das safras, causando perda de eficiência, perda de competitividade no mercado (custos operacionais elevados não permitem flexibilidade de tarifas) e perda de mercado (baixo fluxo operacional implica no desvio de produtos para a concorrência ou rede própria dos produtores).

A obsolescência (esgotamento da vida útil) física e tecnológica da rede armazenadora, principalmente dos equipamentos de processamento e dos sistemas de movimentação e monitoramento qualitativo, que ditam o ritmo do fluxo operacional, está minando de forma inexorável a competitividade das unidades de negócio que operam com produto a granel (grãos, farelos e açúcar) e representam considerável risco à atividade.

Para agravar ainda mais a situação, a regulamentação da legislação que regula a atividade de armazenagem estabeleceu condições mínimas em termos de equipamentos e capacidade de fluxo de controle quantitativo que os prestadores de serviços devem dispor em cada unidade de negócio, bem como também estabeleceu prazo para implementação dessas adequações (até 31/12/2010), sob pena de descredenciamento para a prestação de serviços, principalmente para o governo federal.

A não realização de investimentos na rede armazenadora, na forma de reaparelhamento e melhoria da infraestrutura tecnológica, que antes implicava perda de competitividade e sustentabilidade no mercado, hoje representa sério risco e num horizonte de tempo de doze meses poderá implicar no descredenciamento da rede armazenadora para a prestação de serviços de armazenagem e, por consequência, o risco potencial de suspensão ou encerramento das atividades, o que significará graves prejuízos para os produtores que não mais disporão da maior rede pública estadual para apoiar suas atividades produtivas.

#### **3.7.4.3 Rede de Entrepostagem - Objetivos**

O objetivo principal da área de entrepostagem é disponibilizar infraestrutura de apoio (centrais de abastecimento e frigoríficos) adequada para a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescado aos agentes de mercado de abastecimento (produtores, atacadistas e distribuidores), através da concessão remunerada de espaços, de forma a assegurar o abastecimento de tais produtos com qualidade e preços adequados, bem como informações de mercado (preços e volumes de comercialização).

##### **3.7.4.3.1 ENTREPOSTAGEM - RESULTADOS GLOBAIS**

O volume total comercializado na rede de entrepostagem (centrais de abastecimento e frigoríficos) durante o exercício de 2009 foi de 3,943 milhões toneladas, o que representa crescimento de 2,4% no volume de comercialização em relação ao ano anterior. Já a movimentação financeira foi de R\$ 5,310 bilhões, crescimento de 12,0% no volume financeiro em relação ao ano anterior.

##### **3.7.4.3.2 E T S P - VOLUME DE COMERCIALIZAÇÃO**

Somente o ETSP comercializou 3,155 milhões toneladas, com leve aumento de 1,3% e participação de 80% no volume total comercializado na rede de entrepostos. A Unidade de Ribeirão Preto, segunda maior, movimentou 280,945 mil toneladas.

O volume médio diário comercializado no ETSP em 2009, considerando os úteis dias de comercialização, inclusive aos sábados, foi de 10.695 toneladas.

Registraram crescimento em 2009 os setores de frutas (2,5%), verduras (2,22%) e legumes (2,64%), flores, pescado e diversos apresentaram retração.

No setor de pescado, há expectativa de aumento no volume de comercialização no próximo ano, tendo em vista o início de operações da nova área implantada através do projeto de modernização desse setor, principalmente a área de inspeção primária, o que deverá alavancar o volume de comercialização.

#### **3.7.4.3.3 E T S P - VOLUME FINANCEIRO DE COMERCIALIZAÇÃO**

O ETSP movimentou R\$ 4,35 bilhões, com crescimento de 12,1% e participação de 82,0% no volume financeiro total movimentado. A Unidade de Ribeirão Preto, segundo colocado, movimentou R\$ 337,407 mil, com participação de 6,4% no volume financeiro total da rede.

A movimentação financeira média diária durante 2008 foi de aproximadamente R\$ 14,745 milhões.

#### **3.7.4.3.4 PRINCIPAIS FATORES IMPACTANTES NA ENTREPOSTAGEM**

A atividade de entrepostagem sofre impactos diretos de diversos fatores sobre os quais não tem controle ou condições de exercer influências, tais como:

- **Sistema regulatório de acesso de veículos automotores em vias públicas para carga/descarga:** o governo municipal de São Paulo, freqüentemente, tem tomado medidas legais visando restringir o tráfego de veículos de carga de médio e grande porte em determinadas regiões do município, estabelecendo rodízio em dias da semana e em determinados horários, bem como em razão do porte dos veículos de transporte; tais medidas visam melhorar as condições de tráfego de veículos automotor na cidade, bem como reduzir índices de poluição ambiental por emissão de monóxido de carbono (CO). Essas restrições, dependendo do grau de restrição, poderão inviabilizar o acesso de veículos para carga ou descarga, o que afetará diretamente a viabilidade estratégica de localização da principal central de abastecimento (ETSP) e, por consequência, sua viabilidade econômica.
- **Mercado de distribuição de produtos hortícolas:** o marcante e contínuo crescimento de participação da iniciativa privada, via rede de hipermercados, no processo de distribuição dos produtos diretamente das fontes produtoras, sobretudo nas regiões metropolitanas, com conceitos modernos de logística integrada, vem reduzindo a demanda para o fornecimento de hortícolas para as grandes redes de hiper e supermercados, uma vez que estruturaram redes próprias e fidelizaram seus fornecedores.



- **Processo de privatização da Ceagesp:** a lei que regula o processo de privatização de empresas públicas federais impõe restrições de ordem financeira que impactam negativamente na capacidade de sustentabilidade da área, na medida em que proíbe a contratação de empréstimos para investimentos na infraestrutura (modernização/reaparelhamento) bem como limita a desmobilização de ativos não operacionais (venda de ativos imobiliários desativados) para realização de investimentos necessários para recuperar instalações que se encontram obsoletas do ponto de vista técnico e operacional, comprometendo a competitividade no mercado (preço, qualidade, atendimento, agilidade, etc). A indefinição no processo de privatização da empresa tem trazido impactos negativos na realização de parcerias com a iniciativa privada para a realização de investimentos para a modernização da rede de entrepostagem, na medida em que não há garantias de continuidade da atividade pelo tempo necessário para o retorno do investimento (*pay back*).
- **Clima:** é um dos fatores que podem impactar a atividade de entrepostagem, de forma indireta, uma vez que não havendo clima favorável durante o plantio, desenvolvimento e colheita, cuja característica principal é a curta duração do ciclo produtivo, haverá queda de produção, redução de oferta e aumento de preços, podendo haver redução de volume de comercialização e atingir diretamente a condição solvência dos permissionários e gerar forte inadimplência no setor, atingindo a situação de equilíbrio orçamentário da Companhia.
- **Falta de definição da política de abastecimento de hortícolas:** o setor produtivo de hortifrutigranjeiro vive à margem das políticas públicas de abastecimento agroalimentar, cujos esforços de governo se concentram na produção de *commodities* agrícolas para os mercados interno e externo. Essa indefinição prejudica a atividade de entrepostagem na medida em que torna instável as condições e as relações de produção e atinge diretamente a agricultura familiar (pequenos produtores rurais) que caracteriza a força produtiva desse segmento de mercado agroalimentar.

#### 3.7.4.3.5 FORÇA DE TRABALHO NA ENTREPOSTAGEM

Na área de entrepostagem (centrais de abastecimento e frigoríficos), a força de trabalho é composta de 717 colaboradores, sendo 212 próprios (29,6%) e 505 terceirizados (70,4% - vigilância, limpeza, outras atividades e estagiários).

#### 3.7.4.3.6 RESULTADOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O resultado operacional da rede de entrepostagem contribuiu para o superávit operacional da empresa; o crescimento de 2,4% no volume comercialização reflete os bons resultados alcançados em 2009, inclusive queda no índice de inadimplência.

O desempenho do ETSP acompanhou o crescimento no volume de comercialização da rede entrepostagem, e alcançou o maior volume nos últimos 20 anos, com 3,155 milhões de toneladas e valor financeiro de R\$ 4,354 bilhões.



Para o cumprimento da meta de receita, foi fundamental a realização de licitação das áreas vagas, com reflexo, na melhoria do índice ocupação.

Apesar dos resultados positivos alcançados pela área de entrepostagem em 2009, o contingenciamento de investimentos e de manutenção tem gerado grandes dificuldades nas operações das ceasas, especialmente no ETSP que demanda grande volume de investimentos para proporcionar condições adequadas para o desenvolvimento das atividades comerciais dos permissionários.

A recuperação da infraestrutura de entrepostagem é fundamental para manter ou melhorar os resultados desse setor, a continuidade da degradação reflete nas condições gerais de operacionalidade e funcionalidade das centrais de abastecimento, com reflexos no seu entorno, podendo haver medidas restritivas de circulação de veículos de carga e descarga por parte do poder público municipal, especialmente na central localizada em São Paulo.

A aprovação da proposta de recuperação da rede de entrepostagem encaminhada às instâncias superiores do governo federal no exercício anterior poderá ser decisiva para a permanência do ETSP na capital paulista; a modernização desse mercado é fundamental para a manutenção dessa atividade e para o desenvolvimento da empresa.

### 3.7.5 Principais indicadores de desempenho da empresa

Abaixo estão relacionados os principais indicadores de desempenho das áreas fim e meio da empresa.

Os resultados encontram-se no final deste relatório.

Indicadores de Desempenho CEAGESP			
Nome	Descrição	Objetivo	Cálculo
Execução do Orçamento (%).	Em cada exercício a empresa remete o orçamento para aprovação do DEST (previsto) e busca executá-lo conforme valores aprovados, realizando o monitoramento dos valores de cada rubrica de receitas e despesas.	Medir a eficiência na previsão e na execução do orçamento anual.	Orçamento anual previsto / orçamento anual executado.
Valor de Receitas (R\$).	Valor global de receitas oriundas das atividades-fim da empresa, por área (entrepostagem e armazenagem), acrescidas de outras receitas (financeiras, venda de imobilizado, etc) previstas no orçamento anual.	Medir e avaliar a variação % das receitas da empresa em relação ao exercício anterior, bem como averiguar se estas estão adequadas e balanceadas com as necessidades da empresa (previsão de despesas, investimentos, etc).	Valor total das receitas previstas no exercício / valor total das receitas realizadas no exercício anterior (%).
Valor de Despesas (R\$).	Valor global de despesas da empresa (custeio, investimentos, e outras) previstas no orçamento anual.	Medir e avaliar a variação % de despesas da empresa em relação ao exercício anterior, bem como averiguar se estas estão adequadas e balanceadas com as necessidades da empresa (previsão de receitas).	Valor total das despesas previstas no exercício / valor total das despesas realizadas no exercício anterior (%).
Resultado Operacional (R - D) - R\$.	Valor total das receitas realizadas da empresa (R) deduzidas das despesas realizadas (D).	Medir e avaliar a variação % do resultado obtido pela empresa em relação ao exercício anterior, bem como verificar se estas estão ajustadas às	Valor do resultado operacional (R\$) do exercício / valor do resultado operacional do

Indicadores de Desempenho CEAGESP			
Nome	Descrição	Objetivo	Cálculo
		necessidades da empresa (previsão de lucro).	exercício anterior (%).
Valor de Investimentos (R\$).	Valor global de despesas com, investimentos (aquisição, reforma, etc). previstas no orçamento anual	Medir e avaliar a variação % dos investimentos em relação ao exercício anterior, bem como averiguar se estas estão adequadas e balanceadas com as necessidades da empresa.	Valor total dos investimentos previstos no exercício / valor total dos investimentos realizados no exercício anterior (%).
Volume de Comercialização (Ton).	Quantidade total de toneladas de mercadorias comercializadas na rede de entrepostos no exercício (centrais de abastecimento).	Medir e avaliar a variação % do volume comercializado em relação ao exercício anterior, bem como averiguar se estas estão adequadas e balanceadas com as expectativas do mercado (previsão de comercialização), bem como verificar eventuais impactos sobre a oferta, demanda e níveis de preços de mercado.	Quantidade total de mercadorias comercializadas nos entrepostos no exercício / quantidade total de mercadorias comercializadas nos entrepostos no exercício anterior (%).
Volume Financeiro de Comercialização (R\$).	Valor total (em R\$) de mercadorias comercializadas na rede de entrepostos no exercício (centrais de abastecimento); é o volume de recursos financeiros que circula anualmente, medido através da quantidade comercializada e do valor da cotação de preço dos produtos.	Medir e avaliar a variação % do volume financeiro comercializado em relação ao exercício anterior, bem como verificar eventuais impactos sobre a oferta, demanda e níveis de preços de mercado.	Valor total de mercadorias comercializadas nos entrepostos no exercício / valor total de mercadorias comercializadas nos entrepostos no exercício anterior (%).
Índice de Ocupação da Rede de Entrepóstagem (%).	Quantidade total do nº. de áreas utilizadas no processo de comercialização e ou atividade de apoio (Box, módulo, pedra, salas, escritórios, câmaras frias, etc) nos entrepostos no exercício. Mede a eficiência ou ineficiência de utilização das instalações (unidades físicas) destinadas a comercialização de mercadorias ou ao apoio a essas atividades.	Medir e avaliar o nível médio de ocupação e ou o grau de eficiência (%) na ocupação/ utilização dos áreas/espacos disponibilizados para "locação" na rede de entrepostos, bem como comparar com resultados do exercício anterior.	Nº total de unidades de comercialização e de apoio utilizadas no exercício / nº. total de unidades disponíveis para uso (%).
Índice de Ocupação da Rede Armazenadora	Estoque médio anual de mercadorias apurado (ton) em relação à capacidade estática (ton). Esse índice mede a ocupação média obtida pela rede armazenadora ativa, por tipo de armazenagem (granel, convencional ou frigorificada) ou global (granel + convencional + frigorificada) durante o ano.	Medir e avaliar o nível médio e/ou o grau de eficiência (%) de ocupação/utilização da rede armazenadora, bem como comparar com resultados de exercícios anteriores.	Estoque médio anual - ton / capacidade estática ativa - ton (%).
Índice de Rotação da Rede Armazenadora	Quantidade anual de mercadorias recebidas (ton) na rede armazenadora ativa em relação à capacidade estática (ton). Esse índice expressa o "giro" de mercadorias na rede armazenadora durante o ano.	Medir e avaliar o nível de rotação (giro) de mercadorias na rede armazenadora, bem como comparar com resultados de exercícios anteriores.	Quantidade total de mercadorias recebidas (em ton) / capacidade estática ativa.
Índice de Tonelada Operada por Funcionário	Quantidade total de mercadorias (ton) recebidas na rede armazenadora durante o ano em	Medir e avaliar a produtividade da força de trabalho (funcionários e terceirizados).	Quantidade total de mercadorias recebidas (em ton)

Indicadores de Desempenho CEAGESP			
Nome	Descrição	Objetivo	Cálculo
	relação ao nº. de trabalhadores que compõem a força de trabalho. Mede a produtividade da mão-de-obra, ou seja, a quantidade (em ton) de mercadorias recebidas por funcionário/ano.		no ano / nº. de servidores que compõe a força de trabalho.
Índice de Reciclagem de Resíduos Orgânicos e Inorgânicos no ETSP (%)	Quantidade total (ton) resíduos (orgânicos e inorgânicos) gerados em decorrência da comercialização no ETSP. Esses produtos são separados e pesados, e são destinados a diferentes finalidades (aterro sanitário, banco de alimentos, reciclagem, e outros).	Medir e avaliar o percentual de resíduos reciclados em relação ao volume total de resíduos gerados pela comercialização no ETSP, bem como comparar com resultados anteriores.	Quantidade total (ton) de resíduos reciclados / quantidade total (ton) de resíduos gerados na comercialização (%).
Índice de Aproveitamento de Produtos no Banco de Alimentos ETSP	Quantidade total (ton) de produtos recebidos pelo BCA em relação à quantidade de produtos doados à entidades beneficentes e bancos de alimentos cadastrados.	Medir e avaliar o percentual de eficiência no aproveitamento dos produtos recebidos em doação, bem como comparar com resultados anteriores.	Quantidade total de mercadorias distribuídas (ton) / quantidade total de mercadorias recebidas (%).
Nº. Hora / Homem Treinamento	Quantidade total de horas treinamento realizadas durante o ano em relação ao nº. de funcionários ativos.	Medir, avaliar e comparar com outras organizações congêneres, se o índice encontra-se dentro da média de mercado.	Quantidade total horas treinamento realizadas / nº funcionários ativos (fator).
Índice de Acidentes de Trabalho	A área de segurança e medicina do trabalho recebe mensalmente os comunicados de acidentes de trabalho e tabula por tipo de acidente (s/ afastamento, c/ afastamento menor e maior de 15 dd).	Medir o nº acidentes ocorridos e comparar com o mercado, e reforçar o caráter preventivo da ação.	Quantidade de acidentes ocorridos / nº. de servidores da força de trabalho (funcionários e terceirizados).
Índice de Turn Over (rotatividade).	Quantidade total de admissões realizadas na empresa em relação ao nº. total de desligamentos ocorridos (dispensa, aposentadoria, etc).	Medir e avaliar o percentual de rotatividade dos recursos humanos da empresa. Quando o índice for acentuada-mente negativo (nº desligados for maior que de admitidos), a área deve analisar as causas p/ identificar eventuais desvios.	Nº. total de funcionários admitidos / nº. de funcionários desligados (%).
Índice de Perfil Etário (idade média).	Somatório de idade dos funcionários próprios durante cada exercício e relação ao nº. de funcionários do quadro próprio. Esse levantamento é realizado com base no sistema de cadastro de funcionários (data de nascimento e data atual).	Medir e acompanhar o nível de envelhecimento da força de trabalho própria, bem como desenvolver plano de sucessão em casos de aposentadoria.	Somatório da idade dos funcionários próprios / nº. de funcionários. (idade média em anos)
Nível de Escolaridade (%).	A área de RH realiza levantamento no cadastro de funcionários para aferir o grau de instrução dos funcionários.	Medir, avaliar e acompanhar a evolução do grau de escolaridade do quadro funcional próprio (1º. grau, 2º. grau, 3º. grau). No caso de queda do índice de 3º. grau, desenvolver medidas de incentivo para retenção dos colaboradores.	Nº. de funcionários próprios com curso completo (1º. grau, 2º. grau, e 3º grau) / nº. de funcionários.
Mão-de-obra Terceirizada. %	Quantidade de trabalhadores terceirizados utilizados na empresa em relação à força de trabalho total (próprios + terceirizados). Esse indicador	Medir e avaliar o percentual de participação de mão-de-obra terceirizada em relação a força de trabalho utilizada na empresa. No caso de aumento	Quantidade de terceirizados utilizados no exercício / quantidade de

Indicadores de Desempenho CEAGESP			
Nome	Descrição	Objetivo	Cálculo
	começou a ser utilizado em 2009.	do indicador, a empresa deve reavaliar desvios e corrigi-los.	terceirizados utilizados no exercício anterior (%)
Nº. de Ocorrências no ETSP (criminal, condução ao DP, socorro).	Quantidade de ocorrências registradas pela área de segurança durante o ano no ETSP (criminal, condução ao Distrito Policial, e socorro a vítimas) em relação ao exercício anterior. Em 2009 foram tomadas várias medidas visando a redução da criminalidade e ocorrência de acidentes.	Medir, avaliar e comparar o resultados em relação a exercícios anteriores, bem como tomar medidas de combate e redução da criminalidade, do nível de acidentes e de incidentes no interior no ETSP.	Nº total de ocorrências registradas no ETSP durante o exercício (por tipo) / nº. total de ocorrências do exercício anterior.
Nº. de Ordens de Serviço Expedidas. (%)	Quantidade total de ordens de serviço expedidas durante o ano em relação ao ano anterior. Esse indicador é importante para avaliar a degradação/obsolescência das instalações da empresa.	Medir, avaliar e monitorar os serviços de manutenção preventiva e corretiva (civil, elétrica e mecânica) na empresa.	Nº. total de OS do ano / nº. total de OS do ano anterior. (%)
Consumo de Água no ETSP.	Quantidade total do volume de água (m³) consumida no ETSP durante o ano em relação ao exercício anterior. Esse item é rateado entre os permissionários do ETSP é um importante item que compõe o "rateio" das despesas operacionais. Existem vários medidos instalados em diversos pontos.	Medir, avaliar e monitorar o consumo de água do ETSP, bem como para constatação de inconformidades (vazamentos, outros, etc) e orientação aos usuários no uso racional desse insumo.	Quantidade total volume de água (M³) consumida de durante o ano / quantidade total do volume de água do exercício anterior.
Índice de inadimplência de Contas a Receber).	Valor global do "contas a receber" vencidos em relação ao valor do "contas a receber" vencido e vincendo. Mede a relação entre contas a receber vencidos e recebíveis.	Medir e acompanhar o aumento ou redução do índice de devedores da empresa. No caso de aumento do índice fora do padrão, analisar medidas para correção do desvio.	Vr. total do contas a receber vencidos / Vr. total do contas a receber vencidos + vincendos (em %).
Redução de Custos nas Licitações (%).	Valor total "estimado / orçado" dos editais de licitação realizados durante o ano (todas as modalidades) em relação ao valor efetivamente contratado (valor adjudicado). É o percentual de economia obtido mediante nos processos licitatórios.	Medir e avaliar o índice de economia (%) nas licitações realizadas.	Valor total contratado nas licitações / valor total orçado (todos editais de licitação).
Índice de Execução da Programa de Auditoria Interna (%)	Nº. total de horas programadas no ano pela auditoria (em todas as atividades da área) em relação ao nº. de horas realizadas.	Medir, avaliar e comparar o percentual cumprimento da programação de atividades da área de auditoria (PAINT x RAINTE).	Nº. de horas realizadas (RAINTE) no ano / nº. de horas programadas (PAINT) - %
Audiências Judiciais Realizadas (trabalhista e cível).	Nº. total de audiências realizadas (trabalhista e cível) pela área jurídica em relação ao nº. de advogados, e visa aferir o índice.	Medir e avaliar a produtividade da área jurídica (quadro de advogados).	Nº. total de audiências realizadas / nº. total de advogados (fator).

### 3.7.6 Plano de Metas

O plano de metas é composto de 6 objetivos estratégicos, os quais foram desdobrados em ações/atividades; também foram definidas metas econômicas e físicas (operacionais e técnicas), conforme quadro abaixo.

C E A G E S P - PLANO DE METAS 2009		
Objetivos Estratégicos, Ações Administrativas/Operacionais e Metas		
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Incrementar o volume de receitas oriundas das atividades finalísticas e/ou atípicas da empresa, bem como de parcerias, visando obter recursos adicionais para revitalização da empresa e/ou melhoria do resultado operacional.		
<b>Justificativa:</b> as constantes indenizações de passivo trabalhista de responsabilidade do governo do Estado de São Paulo, bem como a permanência da Empresa no PND, estão reduzindo significativamente a capacidade de realização de investimentos da empresa e comprometendo o seu desenvolvimento sustentável.		
Ações Administrativas / Operacionais (projetos e atividades)	Metas	
	Corporativas	Setoriais
1.1) aumentar volume de recebimento e/ou processamento de mercadorias na rede de entrepostagem e armazenagem, e melhorar o índice de ocupação.	MC 1.1.1: aumentar em 2% o volume de mercadorias comercializadas nas centrais de abastecimento, atingindo 3,927 milhões toneladas.	MS 1.1.1.1: aumentar em 2% o vol. de mercadorias comercializadas no ETSP, atingindo 3,176 milhões de toneladas.
		MS 1.1.1.2: aumentar em 5% o volume de mercadorias comercializadas nos entrepostos do interior, atingindo 0,751 milhão de toneladas.
	MC 1.1.2: manter o volume de mercadorias recebidas nos armazéns gerais (atingir 1 milhão de ton).	MS 1.1.2.1: aumentar manter o volume de mercadorias recebidas na rede armazenadora (atingir 1 milhão de ton).
	MC 1.1.3: aumentar em 3% o índice de ocupação nas centrais de abastecimento (atingir 90%).	MS 1.1.3.1: aumentar em 2% o índice de ocupação do ETSP (atingir 92%).
		MS 1.1.3.2: aumentar em 5% o índice de ocupação nos entrepostos do interior (atingir 88%).
1.2) aumentar o volume de receitas operacionais.	MC 1.2.1: aumentar em 5% as receitas operacionais (atingir R\$ 116,81 milhões).	MS 1.2.1.1: aumentar em 2 % as receitas operacionais do ETSP, atingindo R\$ 71,60 milhões
		MS 1.2.1.2: aumentar em 5% as receitas operacionais dos entrepostos do interior, atingindo R\$ 17,88 milhões.
		MC 1.2.1.3: manter nível de receitas operacionais da rede armazenadora, atingindo R\$ 27,16 milhões.
1.3) buscar parcerias (PPP's, concessões, etc) junto à iniciativa privada para o desenvolvimento de projetos que possibilitem a ampliação, recuperação e/ou modernização da infra-estrutura física e o aumento de receitas, sem infringir as regras do PND.	MC 1.3.1: desenvolver 2 propostas (em regime de parceria ou com recursos próprios) para recuperação ou modernização infraestrutura (armazenagem / entrepostagem) e/ou geração de receitas.	MS 1.3.1.1: CODGO - desenvolver e apresentar 1 proposta para recuperação e modernização da infraestrutura da rede entrepostagem e armazenagem.
		MS 1.3.1.2: DEPAR - desenvolver e apresentar 1 proposta para certificação da rede armazenadora.

1.4) estudar a disponibilização de áreas e/ou espaços livres e/ou ociosos p/desenvolvimento de projetos (novas instalações /construções) em regime de parceria (concessão de uso para novos negócios, etc) e/ou ações objetivando melhor ocupação das áreas ociosas (armazéns e ceasas) visando a geração receitas, sem infringir as restrições/regras existentes (PND).	MC 1.4.1: desenvolver 2 projetos de disponibilização de áreas/espaços ou instalações ociosas e/ou de novos serviços para geração de receitas	MS 1.4.1.1: DEPEC - desenvolver e apresentar 1 proposta para disponibilização de áreas/espaços ociosos no ETSP.
		MS 1.4.1.2: DEINT - desenvolver e apresentar 1 proposta para disponibilização de áreas/espaços ociosos na rede de entrepostos do interior.
1.5) estudar e/ou o desenvolver projetos para a geração de receitas e/ou de captação de recursos financeiros por meio de parcerias (PPP's, concessões, etc) visando a implementação de projetos em atividades típicas ou atípicas geradores de novas receitas.	MC 1.5.1: desenvolver e apresentar 1 plano de ação para viabilizar a formalização de PPP's e/ou concessões na empresa.	MS 1.5.1.1: CODGO - desenvolver e apresentar 1 proposta de formalização de PPP e/ou concessão de uso.



**Objetivo Estratégico 2:** Racionalizar as despesas e custos gerais da empresa (manter, reduzir ou otimizar despesas e/ou aumentar investimentos) visando melhorar o resultado operacional e revitalizar a empresa (realizar investimentos para recuperação e modernização da infra-estrutura).

**Justificativa:** a empresa tem necessidade de realizar investimentos para a recuperação e modernização da infra-estrutura, os quais somente serão possíveis com a melhoria dos resultados operacionais e a racionalização dos processos, reduzindo o nível de burocracia interna, sem perda de eficiência e dos controles.

Ações Administrativas / Operacionais (projetos e atividades)	Metas	
	Corporativas	Setoriais
2.1) desenvolver ações p/manter ou reduzir o nível de despesas correntes de 2008 e/ou melhoria da eficiência na gestão dos recursos (racionalização de fluxos e processos, agilização/simplificação/desburocratização de procedimentos, revisão de normas, informatização de processos, etc).	MC 2.1.1: racionalizar despesas correntes até o limite de R\$ 123,494 milhões.	MS 2.1.1.1; limitar aumento de despesas correntes (investimentos, pessoal, materiais e produtos, serviços de terceiros, tributos e encargos, demais dispêndios) até R\$ 123,494 milhões.
2.2) desenvolver projetos de investimentos em infra-estrutura (reforma, recuperação, modernização, etc).	MC 2.2.1: reduzir em 69,50% os investimentos (recuperação e/ou modernização de infra-estrutura) - atingir R\$ 1,027 milhão.	MS 2.2.1.1: CODGO - apresentar 1 projeto de revitalização da empresa (recuperação ou modernização da infraestrutura).
		MS 2.2.1.2: DEINT - apresentar 1 projeto de revitalização em unidades de armazenagem (recuperação ou modernização da infraestrutura).
		MS 2.2.1.3: DEPEC - apresentar 1 projeto de revitalização do ETSP (recuperação ou modernização da infraestrutura).
2.3) estudar a elaboração e divulgação de campanha objetivando a redução de despesas e custos no consumo e/ou na contratação de bens ou serviços (materiais de consumo, água, energia, serviços de limpeza e segurança, etc).	MC 2.3.1: realizar 2 campanhas para redução de despesas gerais;	MS 2.3.1.1: CODCO - realizar 2 campanhas para redução de despesas gerais.
2.4) estudar a melhoria na agilização de processos internos visando reduzir custos diretos e indiretos (oportunidade de mercado, etc).	MC 2.4.1: implantar 2 projetos de racionalização de fluxos e processos para reduzir custos diretos e indiretos;	MC 2.4.1.1: DETIN - implantar 2 processos de racionalização de fluxos e procedimentos.

**Objetivo Estratégico 3:** Ampliar os projetos e ações de desenvolvimento e aprimoramento técnico e operacional da empresa visando consolidar a missão institucional e a visão de futuro.

**Justificativa :** para o bom cumprimento de sua missão institucional que é disponibilizar infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento alimentar e apoiar o desenvolvimento e a execução da política agrícola de abastecimento definida pelo Governo Federal, a empresa deve atender às demandas dos segmentos e partes interessadas.

Ações Administrativas / Operacionais (projetos e atividades)	Metas	
	Corporativas	Setoriais
3.1) estudar meios para agregar valor aos serviços prestados pela empresa e aos produtos comercializados pelos clientes;	MC 3.1.1: desenvolver 2 projetos/ propostas com objetivo de agregar valor aos produtos comercializados ou serviços prestados nos entrepostos;	MS 3.1.1.1: SECQH – apresentar 1 proposta com objetivo de agregar valor aos produtos comercializados ou serviços prestados nos entrepostos.
		MS 3.1.1.2: SEDES – apresentar 1 proposta com objetivo de agregar valor aos produtos comercializados ou serviços prestados nos entrepostos.
3.2) estudar medidas para melhoria da gestão técnico-administrativa e da eficiência no uso dos recursos tecnológicos e da infra-estrutura;	MC 3.2.1: desenvolver 1 projeto de melhoria da qualidade dos produtos hortifrutícolas comercializados;	MS 3.2.1.1: SECQH – apresentar 1 proposta de melhoria da qualidade dos produtos hortifrutícolas comercializados;
3.3) estudar o desenvolvimento de novos projetos visando fortalecimento institucional e geração de novas fontes de receita;	MC 3.3.1: desenvolver ou implantar 2 sistemas de TI p/ melhoria da gestão ou integração de sistemas de informação/comercialização;	MC 3.3.1.1: DETIN - apresentar 2 propostas sistemas de TI p/ melhoria da gestão ou integração de sistemas de informação/comercialização;
3.4) estudar e apoiar o desenvolvimento de projetos para a melhoria da qualidade dos produtos armazenados e comercializados (classificação, rotulagem, embalagem, etc);	MC 3.4.1: desenvolver 1 estudo para implantar MIP Grãos e 1 estudo para implantar serviço de classificação de grãos (soja, feijão).	MS 3.4.1.1: DEPAR – apresentar 1 proposta com objetivo de implantar MIP grãos em uma unidade piloto.
		MS 3.4.1.2: DEPAR – apresentar 1 proposta com objetivo de prestar serviços de classificação de grãos de ao menos um produto.

**Objetivo Estratégico 4:** Estruturar e incrementar programa de relações e parcerias institucionais com órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e privados visando integrar e dar maior efetividade às ações e projetos.

**Justificativa:** várias ações e projetos de governo necessitam de maior integração entre os órgãos que compõem as estruturas dos diversos níveis de governo, de forma a gerar resultados esperados (geração de emprego e renda, agregação de valor a produtos, etc).

Ações Administrativas / Operacionais (projetos e atividades)	Metas	
	Corporativas	Setoriais
4.1) estudar a implementação de parcerias objetivando ampliar a participação em projetos/ações sociais de governo;	MC 4.1.2: Formalizar 3 instrumentos de parceria (convênio, acordo de cooperação, etc) com órgãos públicos ou privados;	MS 4.1.2.1: CODGO - apresentar 2 propostas de parceria com órgão públicos ou privados.
		MS 4.1.2.2: SECQH - apresentar 1 proposta de parceria (convênio, ACT, etc) com órgão público ou privado.
4.2) buscar inserir a empresa na rede de programas e parcerias públicas (federal, estadual e municipal), de forma consistente, integrando-a às diretrizes do Governo Federal;	MC 4.2.1: Apresentar 2 propostas de parceria (convênio, acordo de cooperação, etc) com órgãos públicos ou privados;	MS 4.2.1.1: CODGO - apresentar 2 propostas de parceria com órgão públicos.
		MS 4.2.1.2: CODSU - apresentar 1 proposta de parceria com órgão público.

<b>Objetivo Estratégico 5:</b> Desenvolver e implementar programas voltados a atrair e manter talentos na empresa, criando condições de crescimento profissional, motivação, capacitação e aperfeiçoamento técnico, melhoria das condições gerais de trabalho e do clima organizacional.		
<b>Justificativa:</b> as limitações de crescimento profissional na empresa, impostas pelo Plano de Carreira, Cargos e Salários atual, não tem promovido o necessário comprometimento e motivação dos colaboradores. Além disso, a escassez de recursos financeiros não tem possibilitado à empresa desenvolver um adequado programa de capacitação e aperfeiçoamento técnico da força de trabalho.		
Ações Administrativas / Operacionais (projetos e atividades)	Metas	
	Corporativas	Setoriais
5.1) Implantar novo PCCS - Plano de Carreira, Cargos e Salários na empresa;	MC 5.1.1: Implantar PCCS no 1º. Trimestre / 2009.	MS 5.1.1.1: DEARH – implantar PCCS até o 1º. Trimestre/2009.
		MS 5.1.1.2: CODGO - apresentar 2 propostas de parceria com órgão públicos
5.2 Realizar Processo Seletivo Interno (PSI) para suprimimento de cargos vagos.	MC 5.2.1: Realizar Processo Seletivo Interno - PSI.	MS 5.2.1.1: DEARH - apresentar 1 proposta de edital para Processo Seletivo Interno.
		MS 5.2.1.2: Aprovar edital e realizar PSI até 31/12/2009.
5.3 Realizar Concurso Público para recomposição do quadro de pessoal próprio.	MC 5.3.1: Realizar Concurso Público para recomposição do quadro de trabalho próprio.	MS 5.3.1.1: DEARH – Aprovar edital de Concurso Público e realizar processo seletivo.
5.4) estudar a possibilidade de realizar pesquisa de clima organizacional na empresa (administração central e unidades descentralizadas).	MC 5.4.1: Desenvolver estudo para realizar 1 pesquisa de clima.	MS 5.4.1.1DEARH: Apresentar proposta de realização de pesquisa de clima organizacional.

**Objetivo Estratégico 6)** Estruturar programa de responsabilidade social corporativa visando melhoria de resultados nas ações sociais desenvolvidas e/ou apoiadas pela Companhia.

**Justificativa :** a empresa está envolvida em importantes ações sociais cujo nível de organização, planejamento e controle são passíveis de sistematização e melhorias. Devido a complexidade dos relacionamentos e articulações, se faz necessário a reestruturação das ações sociais por meio do desenvolvimento de um programa de responsabilidade social corporativo, alinhado às diretrizes estratégicas e de gestão da Companhia, possibilitando a alavancagem de parcerias com outras instituições ou órgãos, a ampliação do número de beneficiários, e a publicação do balanço social.

Ações Administrativas / Operacionais (projetos e atividades)	Metas	
	Corporativas	Setoriais
6.1) organizar, controlar e monitorar todos os projetos e ações de responsabilidade social da empresa (nossa turma, banco de alimentos, reciclagem de lixo, cessão de áreas/espacos, inclusão digital, capacitação de produtores rurais, hortas comunitárias, etc) bem como o planejamento das respectivas atividades.	MC 6.1.1: Implantar Programa de Responsabilidade Social Corporativa	MS 6.1.1.1: CODSU: apresentar 1 proposta de implantação do Progr. Responsabilidade Social Corporativa, com integração de todas ações de sociais e de cidadania.
6.2) estudar a implementação de parcerias públicas e/ou privadas objetivando o fortalecimento e/ou ampliação de projetos/ações sociais da empresa.	MC 6.2.1: Apresentar 1 proposta para implementação de parcerias.	MS 6.2.1.1: CODSU: Apresentar 2 propostas ou estudos de parcerias para fortalecimento do programas sociais da empresa.
6.3) estudar a constituição de personalidade jurídica específica (fundação, instituto, ong, etc) com o objetivo de captar recursos para incrementar projetos de responsabilidade social.	MC 6.3.1: Desenvolver 2 propostas	MS 6.3.1.1: CODGO - Apresentar 1 proposta ou estudo para constituição de personalidade jurídica p/captação de recursos para projetos de responsabilidade social.
		MS 6.3.1.2: CODSU - Apresentar 1 proposta ou estudo para constituição de personalidade jurídica p/captação de recursos para projetos de responsabilidade social.
6.4) estudar a viabilidade de elaboração e publicação de balanço social da empresa.	MC 6.4.1: desenvolver 2 propostas de elaboração e publicação de balanço social corporativo.	MS 6.4.1.1: COSDU - desenvolver e apresentar 2 propostas de elaboração e publicação de balanço social corporativo.
6.5) melhorar o nível de integração do Banco de Alimentos com outras entidades civis e públicas de mesma natureza.	MC 6.5.1: desenvolver 1 projeto de integração do BCA com outras entidades civis e publicas.	MS 6.5.1.1: COSDU - desenvolver e apresentar 2 propostas de integração do BCA com outras entidades.

## 4 CLIENTES E SOCIEDADE

### 4.1 RELACIONAMENTO COM SEU PÚBLICO

A CEAGESP divide seu público alvo em interno e externo. O público interno é constituído pela força de trabalho, (funcionários, estagiários e terceirizados) da capital e do interior, e pelos permissionários do Entrepósito da capital e das CEASAS do interior. O público externo, (atacadistas, compradores, clientes da rede armazenadora, fornecedores, parceiros institucionais, cidadão-usuário, sociedade em geral) pode ser classificado por áreas de interesse ou segmentos, quais sejam: comércio atacadista e varejista de hortifrutigranjeiro - inclui comerciantes (distribuidores, redes de varejo, pequeno varejo); produtores rurais e agroindústria - produtos agropecuários e derivados; fornecedores de bens e serviços – limpeza, segurança, energia, água, etc; órgãos públicos e privados; microempresários e consumidores de hortifrutigranjeiro; beneficiários do sistema de abastecimento agroalimentar - meios de comunicação, pesquisadores, profissionais de saúde, operadores de logística.

Como canais de atendimento registram-se as cartas e e-mails endereçados diretamente às áreas demandadas, central de atendimento no Entrepósito Terminal de São Paulo para atendimento presencial e telefônico dos permissionários e usuários, e ouvidoria do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; estes canais também servem de indicadores de receptividade do público.

Toda crítica ou sugestão é recebida como uma oportunidade de melhoria. No caso de críticas, procura-se verificar o fato gerador e, sempre que possível, sanar o problema. As sugestões, quando construtivas, são implementadas.

Faz parte da política da empresa a responsabilidade social. Entende-se por responsabilidade social a preocupação com o meio ambiente, o respeito à cidadania e à comunidade local e a avaliação do impacto social gerado pelas atividades-fim da empresa.

Durante o ano de 2009, vale destacar a ação do Banco CEAGESP de Alimentos na distribuição de feijão e farinha de mandioca, doados pela Conab (Companhia Nacional de Abastecimento) e a Campanha de ajuda às vítimas da catástrofe que atingiu o estado do Piauí.

Inclusive, ainda com o objetivo de agregar valores à responsabilidade social, neste exercício, passou-se a solicitar a doação de cestas básicas de acordo com o tamanho de cada grupo de visitantes e para trabalho de captura de imagens móveis ou fixas (por meio de fotos ou filmagens) para fins não-jornalísticos. Esses produtos arrecadados são encaminhados ao Banco de Alimentos que os distribui a entidades assistidas.

### 4.2 DIVULGAÇÃO EM AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

O desenvolvimento do plano de comunicação se dá em duas frentes: comunicação interna que visa atender as necessidades do público interno, tais como interação e integração das áreas administrativas e operacionais da capital e das unidades do interior, e a comunicação externa que visa estreitar o canal de comunicação com público externo e manter a comunidade informada

sobre as atividades-fim da organização, seus serviços e seu papel social, entre outros temas que permitam fortalecer a imagem da Companhia, bem como a promoção ou participação em eventos internos e externos.

Como critérios para a formulação de estratégia de comunicação interna podemos destacar a regularidade dos informativos, a linguagem objetiva e direta, a constante observação das críticas e sugestões ao conteúdo e forma dos canais de comunicação (jornal Entre Nós, Intranet), a realização de eventos de integração para funcionários, além da escolha plural das abordagens e a rotatividade das áreas enfocadas. O portal Intranet é o canal permanente de comunicação interna com a força de trabalho e divulgação de informações sobre a empresa e outras relacionadas ao setor de abastecimento agroalimentar.

Já entre os critérios para a formulação de estratégia de comunicação externa destacam-se:

1. Manutenção do portal Ceagesp como canal permanente de pesquisa e divulgação de informações sobre a Companhia e outras relacionadas à cadeia alimentar; destaca-se o Fale Conosco, canal de relacionamento mais utilizado pelo público.
2. Manutenção do bom relacionamento com a mídia, a partir da elaboração e distribuição periódica de releases (sugestões de pauta), sendo estes divididos em:
  - a) Releases institucionais e de divulgação de serviços, incluindo conteúdo como horários de funcionamento dos entrepostos, acessibilidade, histórico da companhia, etc;
  - b) Releases relativos eventos e datas especiais para o comércio como, por exemplo, a Semana Santa para o setor de pescados - Santa Feira do Peixe; Finados e Dia das Mães para o setor de flores; Natal e Ano Novo para o segmento de frutas; Semana Mundial da Alimentação, entre outras;
  - c) Releases específicos para divulgação de novas medidas/ações.
3. Contatos com os profissionais da grande imprensa (via e-mail e telefone), e para a troca de informações, atendimento às solicitações e acompanhamento de pautas.
4. Adequação da informação ao perfil dos veículos de comunicação, para obter melhores resultados da divulgação.
5. Realização de visitas monitoradas ao Entrepósito Terminal de São Paulo, maior central de abastecimento da América Latina (estudantes, pesquisadores, empresários, turistas, etc).
6. Promoção ou participação em eventos internos (*workshops*, seminários, Lançamento Comemorativo de 40 anos CEAGESP, etc) e externos (feiras - Agrishow, Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação, etc).
7. Acompanhamento do planejamento corporativo da Companhia para elaboração de novas pautas de interesse geral.



8. Avaliação periódica da necessidade da promoção e divulgação de ações especiais, como campanha de incentivo à manutenção da limpeza; campanha de incentivo a redução de consumo de energia elétrica e água; campanha de incentivo ao consumo de produtos hortifrutícolas etc; de parcerias realizadas com outros órgãos.

Eventualmente são realizadas parcerias com outros órgãos para a divulgação de ações conjuntas, como a campanha educativa para redução de poluentes, realizada pela CETESB no Entrepósito Terminal de São Paulo e divulgada em conjunto pelas Assessorias das duas organizações; campanha educativa de combate à prostituição infantil, realizada com SMADS - Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento social / Prefeitura Municipal de São Paulo.

A CEAGESP possui também canais de atendimento mantidos pela Comissão Permanente de Licitações que são: atendimento telefônico e fax, sendo que os esclarecimentos sobre os questionamentos relativos aos editais são divulgados através da internet para que todos possam ter acesso a tais informações.

Quaisquer tipos de sugestão/reclamação são analisados pela Comissão Permanente de Licitações sempre à luz da lei.

No ano de 2009 merece destaque a Feira do Peixe (semana santa - abril) e Semana Mundial de Alimentação - Varejão Especial (outubro), entre outros eventos promocionais que tiveram uma grande divulgação na mídia, com repercussão de vendas superior à expectativa projetada.

A área de comunicação e marketing, responsável pela divulgação de informações e dados para o ambiente interno e externo, mantém contato com as diversas áreas da empresa as quais são fontes de informações e pautam matérias para publicações na mídia, no portal, na intranet e no jornal interno e são matérias-primas para *releases* de divulgação da Companhia.

Serviço de Imprensa			
Tipo - Quantidade			
	Divulgação (releases)	Matérias Publicadas	Atendimentos à Mídia
2008	39	813	321
2009	73	1045	472

#### 4.2.1 Centro de Qualidade em Horticultura: eventos e serviços realizados

- **Dia de Cidade** - Mudança de postura do produtor na comercialização, através de visita ao mercado atacadista e varejista, debate com os compradores e entendimento do sistema de valoração do produto no mercado.
- **Acompanhamento da Competitividade do Produto** - Serviço diário de acompanhamento do produto de grupos de produtores no mercado: avaliação da qualidade e da competitividade, retorno diário das informações. No final da safra são realizadas reuniões com os produtores para avaliação e programação de melhoria para o próximo ano.
- **Elaboração de Normas de Classificação** - Construção de uma linguagem mensurável de qualidade do produto, para ser utilizada como

instrumento de transparência na comercialização e de diminuição da fragilidade comercial do produtor.

- **Capacitação do Produtor** – Capacitar o produtor para classificar, rotular, embalar e comercializar o seu produto, através de palestras nas regiões produtoras, participações em dias de campo e em feiras e exposições do setor.
- **Capacitação do Comprador** - Capacitação do atacado, do varejo e do serviço de alimentação no gerenciamento das frutas e hortaliças frescas: noções de fisiologia pós-colheita, classificação, rotulagem, embalagem, escolha do produto e exposição.
- **Apoio à Modernização** - Apoio aos diferentes elos da cadeia de produção, organizações sem fins lucrativos, entidades de governo e empresas no melhor entendimento das necessidades do setor e no desenvolvimento de propostas de mudança e da tecnologia mais apropriada.
- **Serviços de Apoio de Informação** - Disponibilizar pela Internet ou através de material impresso as informações necessárias à tomada de decisão de cada elo da cadeia de produção dos produtos hortícolas frescos.
- **Desenvolvimento de Tecnologia e Procedimentos Pós-Colheita** - Desenvolvimento de tecnologia com a parceria de universidades e institutos de pesquisa.
- **Especialização em Produtos Hortícolas Frescos** - Treinamento prático de estudantes universitários e de colégio técnico, que aqui cumprem os seus créditos escolares.
- **Promoção de Produto** - Promover o conhecimento e o consumo dos produtos hortícolas frescos, através da ação direta e de organização dos grupos de produtores para a promoção do seu produto.
- **Segurança Alimentar** - Monitoramento de resíduos de agrotóxicos e a qualidade microbiológica das frutas e hortaliças comercializadas no ETSP. Os resultados são enviados aos atacadistas com cópia para o produtor e aos órgãos responsáveis pela fiscalização do MAPA, da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, e ANVISA.
- **Apoio ao Produtor: Barracão CEAGESP do Produtor** - O programa "Barracão CEAGESP do Produtor" tem por objetivo apoiar com recursos técnicos e financeiros os projetos de modernização do sistema de comercialização de pequenos produtores de hortaliças e frutas no estado de São Paulo, através de convênios com as prefeituras municipais e parcerias com cooperativas, associações de produtores e entidades organizadas e, especificamente:
  - Fornecer capacitação gerencial, organizacional e operacional aos produtores e suas entidades de representação;
  - Promover a informação local e regional de mercado agrícola: portal CEAGESP;

- Dotar as comunidades produtoras de locais apropriados para a concentração da produção;
- Dotar estes locais com equipamentos para o beneficiamento da produção;
- Apoiar a melhoria da infra-estrutura de comercialização nas regiões produtoras;
- Promover a qualidade na seleção, classificação e embalagem dos hortigranjeiros;
- Organizar a comercialização nas próprias regiões produtoras;
- Integrar o produtor às centrais de comercialização e distribuição;
- Incentivar o associativismo.
- **Cadastramento de Variedades** - Organização e caracterização das variedades de frutas e hortaliças.
- **Levantamento e Organização das Informações: Estudo do Mercado** - Caracterização dos usuários do ETSP e do fluxo de veículos na entrada do ETSP.
- **Capacitação: Campanha do Manuseio Mínimo** - Orientar atacadistas e varejistas no manuseio e exposição corretos das frutas e hortaliças frescas.

### 4.3 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

Faz parte da política da empresa, a sustentabilidade e a responsabilidade social, econômica e ambiental, entendendo-se como desenvolvimento sustentável, a preocupação com o meio ambiente, o respeito à comunidade local e a avaliação do impacto social gerado pelas atividades-fim da empresa.


Por meio de projetos que se vinculam à qualidade de vida, a CEAGESP desenvolveu e vem mantendo em atividade alguns programas de cunho social com ações voltadas aos usuários e consumidores, à responsabilidade social com o meio ambiente e à cidadania.

Para a CEAGESP, ações em benefício da comunidade fazem parte de seu cotidiano. Além de garantir aos cidadãos o direito básico a um eficiente sistema de abastecimento de produtos hortifrutícolas, flores e pescado, as atividades de armazenagem e armazenagem constituem-se num importante instrumento de inclusão social, o qual se materializa por meio de vários projetos e ações, tais como: Banco Central de Alimentos, Reciclagem de resíduos orgânicos e inorgânicos, Hortas comunitárias, Associação Nossa Turma, etc.

A Promoção da responsabilidade pública, da sustentabilidade e da interação com a sociedade, além da gestão do impacto e da atuação da organização na sociedade, pode ser identificada nas ações/programas/projetos abaixo.

#### 4.3.1 PURA - Programa de Uso Racional da Água

Projeto iniciado em 1998 que consiste na economia de água dentro do ETSP, por meio da conscientização dos usuários e permissionários na utilização racional da água, o que tem permitido a redução considerável do consumo e da tarifa praticada pela concessionária.

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>98 de 151</b>

#### 4.3.2 PURE - Programa de Uso Racional de Energia

O PURE foi implantado em 2001, quando foi adotada uma série de providências que, em grande parte, permanecem até o momento, dentre elas estão:

- a substituição de lâmpadas destinadas à iluminação pública (ruas) por lâmpadas mais econômicas;
- o desligamento da iluminação de prédios durante a noite, onde não há atividades;
- a revisão e substituição de quadros elétricos e luminárias dos pavilhões do ETSP;
- a instalação de equipamento analisador de demanda para monitoramento da energia consumida.

O PURE está subdividido em três fases distintas:

1. Otimização na contratação de energia elétrica.
2. Alterações Operacionais (conscientização e melhor aproveitamento da energia elétrica, associado aos horários de ponta)
3. Substituição de Equipamentos (adequação técnica-operacional).

#### 4.4 AÇÕES DA REDE ARMAZENADORA

A rede armazenadora vem se reafirmando como importante segmento do agronegócio paulista e nacional, agregando valor aos produtos recebidos, ampliando oportunidades de negócios exigidas pelo mercado. Dessa forma, a área de armazenagem prossegue na busca de novas oportunidades de negócios, dentre as quais, em 2009, destacamos:

##### 4.4.1 Serviço de Classificação Vegetal

Desde outubro/2006 a empresa obteve o credenciamento junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA para a prestação de serviço de classificação de produtos vegetais, desde então a empresa mantém o credenciamento na habilitação de classificação de milho, soja, trigo, arroz, ervilha, lentilha, girassol e sorgo e respectivos subprodutos e resíduos de valor econômico, conforme registro CGC/MAPA nº SP0174.

Essa competência, além de ampliar o *core business* da empresa na prestação de serviços de pós-colheita, permite melhorias significativas no monitoramento e controle de qualidade dos produtos armazenados; há perspectivas promissoras para ampliar o volume desse serviço, principalmente junto a beneficiadoras, corretoras de grãos e ao governo federal nas compras de estoques reguladores.

No ano de 2009, foi autorizado, pelo MAPA, a abertura de um segundo posto de classificação da CEAGESP na Unidade de Tatuí, com habilitação para milho, soja, trigo, arroz, feijão, ervilha, lentilha, girassol e sorgo.

O trabalho de classificação tem sido utilizado no monitoramento da qualidade dos produtos armazenados na CEAGESP e existem perspectivas promissoras de atuação na venda do serviço, porém, a conquista de clientes demanda tempo de atuação na venda do serviço a terceiros (empresas

particulares, beneficiadoras, corretoras de grãos e cereais, nas compras do poder público, etc).

#### **4.4.2 Controle de Pombos**

Em 2007 o Departamento de Armazenagem empenhou esforços em parceria com instituições de pesquisa - Universidade de São Paulo (Faculdade de Medicina Veterinária e Zootécnica) e Instituto de Ciências Biológicas objetivando a elaboração de projeto de estudo para controle mais eficiente de pombos nas instalações das Unidades Armazenadoras. O projeto foi encaminhado para Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPQ que liberou recursos para realização da pesquisa. Durante o ano de 2009 foram obtidas as autorizações necessárias para a captura de pombos no ETSP e na Unidade de Tatuí, transporte e abate dos pombos com finalidade exclusiva de pesquisa.

A aplicação deste estudo será posto em pratica, com duração de um ano e captura de pombos para análise da ocorrência de zoonoses mensalmente, com início programado para janeiro de 2010.

#### **4.4.3 Certificação de Unidades Armazenadoras**

Foram envidados esforços para que a certificação de unidades armazenadoras e a conseqüente melhoria na qualidade dos serviços prestados fosse uma realidade em 2010, com a adequação das unidades aos requisitos técnicos e obrigatórios estabelecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Nesse sentido as ações realizadas foram:

- Participação, como convidada, em todas as reuniões da Comissão Técnica Consultiva sobre a certificação de unidades armazenadoras, estabelecida e coordenada pelo MAPA;
- Realização de palestras de esclarecimento sobre certificação de unidades armazenadoras para profissionais de diferentes áreas da CEAGESP;
- Realização de treinamento para gerentes regionais e encarregados sobre a certificação e os requisitos técnicos obrigatórios;
- Levantamento das necessidades de adequação de cada unidade armazenadora e encaminhamento para as áreas competentes para sua realização;
- Reuniões com empresas certificadoras para conhecer propostas;
- Elaboração de especificações técnicas mínimas para a contratação de empresa certificadora acreditada pelo INMETRO.

#### **4.5 DESTAQUES NA ENTREPOSTAGEM**

O ETSP - Entrepósito Terminal São Paulo tem se constituído num grande atrativo turístico. De um modo geral, podem ser divididos em três grupos de interesse:

- Histórico: formado por turistas brasileiros e estrangeiros que visitam a unidade para conhecer e ver o funcionamento do maior mercado atacadista da América Latina, além de fazer compras, particularmente no mercado de flores.

No exercício de 2009 as ações de modernização física, ambiental e negócios, no Entrepósito Terminal de São Paulo foram reforçadas em continuidade aos anos anteriores, com destaque para: propostas para melhoria ambiental (limpeza e higienização) dos espaços; propostas para modernização dos pavilhões; processo de sistema integrado de controle de acesso; comunicação visual do ETSP; identificação e propostas para abordagens temáticas dos espaços (gastronomia, entretenimento, cultura, lazer); sinalização orientativa do ETSP.

- Técnicos: comitivas de técnicos, brasileiros e estrangeiros, da área de agronomia, economia e afins que visitam o ETSP em busca de informações sobre o funcionamento do mercado.
- Educacional: formada por estudantes e pesquisadores que visitam a unidade em busca de informações para desenvolver pesquisas acadêmicas.

Alguns programas já desenvolvidos e administrados pela CEAGESP têm estreita relação com programas de inclusão e representação social, incluindo ações nos campos de saúde e educação.

Abaixo estão relacionados os programas: Banco Central de Alimentos, Nossa Turma, Reciclagem Orgânica, Horta Comunitária e Varejões.

#### **4.6 BCA - BANCO CENTRAL DE ALIMENTOS**

O Programa Rede CEAGESP Banco de Alimentos destaca-se como um importante instrumento de luta contra o desperdício e de combate à fome que ultrapassa o caráter meramente assistencial, à medida que vêm acompanhado de ações estruturantes de promoção da segurança alimentar e nutricional, como a educação alimentar e educação para o consumo. Enquanto tal, o programa atua de modo complementar e suplementar a outros programas de alimentação de públicos específicos, como crianças e idosos, sem a pretensão de assumir e responder integralmente pela demanda de alimentos de sua população-alvo.

Essa rede atua nas unidades das Ceasas (capital e interior) recebendo doações de alimentos, em geral oriundos de permissionários, produtores rurais, supermercados, outros bancos de alimentos e programas de combate à fome do governo federal, repassando-as a instituições da sociedade civil sem fins lucrativos, que produzem e distribuem refeições, gratuitamente, a indivíduos em situação de vulnerabilidade alimentar.

A estratégia do programa, que associa responsabilidade social, compromisso público e solidariedade, faz parte das estratégias do governo federal, sob responsabilidade do MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, por meio da Secretaria de Programa de Segurança Alimentar, para combater o desperdício de alimentos na cadeia produtiva do país de forma associada ao combate à fome.

O programa Rede CEAGESP Banco de Alimentos está em consonância com o Projeto Fome Zero do Governo Federal, ao qual o MDS tem a missão de promover e consolidar a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, garantindo o acesso a alimentação com dignidade, em quantidade, qualidade e regularidade adequada a todos, implementando e apoiando ações,



em articulação com as três esferas do governo e a sociedade civil, respeitadas as especificidades regionais, culturais e a autonomia do ser humano, e estimulando a participação democrática.

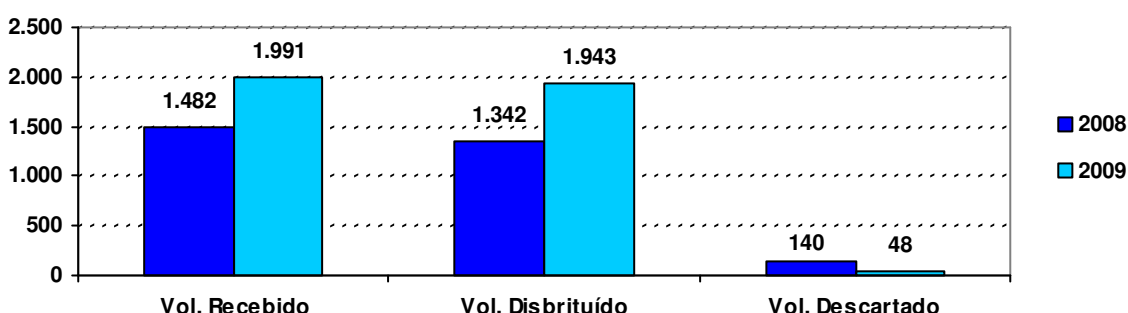
A Rede CEAGESP Banco de Alimentos, conta com o apoio e a participação de permissionários, produtores rurais, sindicatos, associações, entre outros que se preocupam com o problema da fome. O programa cuja atuação depende exclusivamente de doações poderá sofrer variações dependendo da oferta e procura, durante o período de comercialização; entretanto, busca estabelecer parcerias com doadores e potenciais parceiros, no sentido de reduzir tais flutuações de volume de doações recebidas, de forma a proporcionar estabilidade no sistema de distribuição às entidades beneficiárias.

Em 2009 tivemos um aumento da eficiência do Banco CEAGESP de Alimentos do ETSP, expressada no quadro abaixo:

Comparativo de Resultados do Banco de Alimentos ETSP - 2009 (ton)				
Ano	Vol. Recebido	Vol. Distribuído	Vol. Descartado	% Vol. Descartado
2007	1.337	1.113	224	16,7%
2008	1.482	1.342	140	9,4%
2009	1.991	1.943	48	2,4%
Variação %	+ 34,3 %	+ 44,8 %	- 65,7%	- 74,5%

Esse ganho de eficiência proporcionou ampliar o volume de doação para aumentar o complemento de milhares de refeições produzidas e distribuídas pelas entidades beneficiárias às pessoas em situação de vulnerabilidade alimentar.

**Banco de Alimentos ETSP - Comparativo 2008 / 2009**



#### 4.7 HORTAS COMUNITÁRIAS

A Horta Comunitária é um programa experimental implantado em duas centrais de abastecimento (Araçatuba e Marília), devendo ser desenvolvida uma metodologia específica de trabalho (plano de trabalho padrão) para implantação em todas unidades do interior.

A gestão da horta comunitária é a forma de gestão e de integração das atividades e dos atores envolvidos na execução do projeto. Toda a comunidade, voluntários, e parceiros envolvidos no projeto participam na gestão da Horta Comunitária, bem como na inclusão de atividades previstas de

educação, formação, capacitação alimentar, nutricional e para o próprio consumo.

A horta comunitária tem como objetivo central, a produção de alimentos como um dos componentes de acesso e disponibilidade dos mesmos, sendo instrumento e forma de ação social voltada, a enfrentar as situações emergenciais de fome que afetam os chamados grupos vulneráveis (crianças, idosos, gestantes, incapacitados, etc), considerando o papel da produção para consumo familiar.

A horta deve igualmente propiciar a oportunidade de trabalho e apropriação de renda, bem como ampliar e melhorar a oferta de alimentos em âmbito municipal, inclusive para os bancos de alimentos instalados nas centrais de abastecimento. Deve também sedimentar o trabalho coletivo, de forma cooperativa de convivência social, com a realização de atividades de educação alimentar e nutricional, para o consumo, para a saúde, devendo a comunidade ser necessariamente envolvida na sua gestão.

#### **4.7.1 Objetivo**

Produzir alimentos promovendo o acesso e disponibilidade dos mesmos, de forma solidária, como instrumento de garantia da segurança alimentar para populações vulneráveis, propiciando igualmente a oportunidade de trabalho e apropriação de renda. As unidades CEASAS de Araçatuba e Marília possuem hortas comunitárias.

#### **4.8 VAREJÕES - GARANTIA DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR FINAL**

Além da atividade atacadista, a CEAGESP atua no comércio varejista de hortifrutigranjeiros e outros produtos, através de serviços conhecidos como varejões.

O primeiro varejão iniciou suas atividades dentro do Entrepósito da Capital em setembro de 1979. Hoje, os Varejões CEAGESP são realizados três vezes por semana e movimentam mais de 250 toneladas de produtos por mês.

O Entrepósito da capital também abriga a maior Feira de Flores e Plantas do país, reunindo cerca de 1.100 permissionários que vendem no atacado, semi-atacado e varejo. A Feira de Flores acontece todas as terças e sextas-feiras, no MLP, das 5h às 10h30 e todas segundas e quintas-feiras, no MLP - Paralela, das 23h às 2h.

No Interior, a CEAGESP oferece ao consumidor produtos de qualidade por preços controlados no Varejão do Entrepósito de Sorocaba, localizado na Rua Terêncio da Costa Dias, 300 - Jardim Itanguá, que funciona nos seguintes dias e horários: sábados, das 7h às 12h.

O consumidor paulistano tem uma excelente opção de compra nos Varejões CEAGESP, na Vila Leopoldina. Semanalmente, a Companhia pesquisa os preços de diversos produtos, tais como, (frutas, legumes, verduras, aves abatidas e outros) para garantir ao cliente as melhores ofertas.

Pesquisas de satisfação dos consumidores usuários dos setores varejistas indicam média de aprovação de 82,8%, considerando seis itens pesquisados, (dias e horários dos varejões; variedade e distribuição dos produtos).

Pesquisa de Satisfação com Usuários de Varejões						
Item	Dias e Horários	Variedade e Distribuição de Prods.	Serviços de Apoio			Preço dos Produtos
			Carrinho p/ Compra	Segurança	Estacionamento	
Aprovação	96%	93%	83%	79%	91%	55%
Média de aprovação = 82,8%						

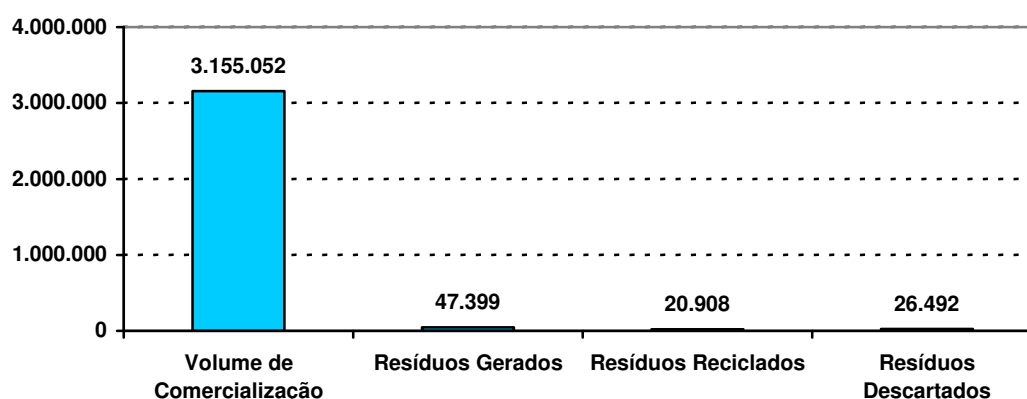
#### 4.9 RECICLAGEM DE RESÍDUOS

O ETSP - Entrepósito da CEAGESP na capital paulista é um dos maiores do mundo, não apenas por suas dimensões, mas pelo volume de produtos comercializados. São 262.921 toneladas de frutas, verduras, legumes e pescados vendidos por mês de comercialização. A central que abastece 60% da Grande São Paulo é também uma grande geradora de resíduos, aproximadamente 131 toneladas por dia de comercialização, embora isto represente apenas 1,5% do volume total comercializado.

Parte do que seria destinado ao lixo em 2009 foi reaproveitado através do Programa de Reciclagem, buscando, assim, não só reduzir os custos com a deposição em Aterro Sanitário, como também reduzir o impacto ambiental decorrente desta ação. Essas ações podem ser analisadas de forma quantitativa; a média anual de 2008 foi de 12%, enquanto a média anual de 2009 foi de 44%, o que representa um crescimento de 32% na média do volume de reciclagem dos resíduos gerados no ETSP.

Reciclagem de Resíduos no ETSP - 2009 (ton)				
Item	Volume de Comercialização	Resíduos Gerados	Resíduos Reciclados	Resíduos Descartados
Quantidade	3.155.052	47.399	20.908	26.492
Porcentagem %	-	100,0%	44%	56%
Obs: o volume de resíduos gerados representa 1,5% do volume de comercialização.				

ETSP 2009 - Vol. Comercialização x Geração de Resíduos (ton)



Composição do Mix de Resíduos Reciclados - por Tipo (ton)						
Tipo	Madeira	Composto	Palha	Banco de Alimentos	Adubo de Pescado	T o t a l
Quantidade	1.473	16.341	1.091	1.973	88	20.966
Participação	7%	78%	5,2%	9,4%	0,4%	100,0%
Obs: 9,4 % do volume de produtos reciclados são destinados ao Banco de Alimentos.						

#### 4.10 NOSSA TURMA

A CEAGESP mantém convênio com uma entidade de utilidade pública, denominada Nossa Turma, por meio da qual mantém programa de apoio à infância e adolescência voltado para o atendimento de crianças e adolescentes moradores do entorno do ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo.

O programa de Apoio à Infância e Adolescência “Nossa Turma” foi implantado em 31/03/1998, com o objetivo de reduzir ou até mesmo eliminar a mendicância e o trabalho infantil que permeava o principal entreposto da CEAGESP.

Na época, optou-se pela estruturação de um projeto que permitisse tirar as crianças da rua, oferecendo-lhes um espaço efetivo para a socialização e melhores condições de vida, proporcionando, assim, o direto à infância e o resgate da cidadania.

A população beneficiada diretamente pelo trabalho desenvolvido na Associação Nossa Turma possui situação sócio-econômica muito baixa.

- Centro de Educação Infantil - atendimento de crianças na faixa etária de 03 a 06 anos.
- Núcleo Sócio Educativo - atendimentos de crianças e adolescentes na faixa etária de 07 a 18 anos - programas diversos de 2ª a 6ª feiras.
- Outros atendimentos - projetos para adultos.

Para o desenvolvimento dos projetos, conta com doações, parcerias, atuação voluntária e com a participação de empresas, entidades representativas: - CEAGESP, Estacionamento Point Park, Associação Nova Leopoldina, BPW/SP - Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais de SP, Sindicatos, e iniciativas individuais - como funcionários e comerciantes da CEAGESP - que conhecem e reconhecem o trabalho realizado em benefício da comunidade e do entorno.

##### 4.10.1 Atividades desenvolvidas

###### 4.10.1.1 Educação Infantil - Crianças de 03 a 08 anos

Esporte; terapia, arte e cultura; setor psicológico; e setor fonoaudiológico.

###### Escolas

Através da parceria com a escola curricular, promove-se a reintegração através da inclusão destas crianças que possuem dificuldades escolares. É desenvolvido trabalho educacional referente à pré-escola.

### **Fonoaudiólogas e Psicóloga**

Na Associação as profissionais acima, que tem conseguido interagir com Postos de Saúde, viabilizando o atendimento com vários profissionais de outras instituições como a Derdic na PUC, agilizando a marcação de consulta com outros especialistas, buscando assim um melhor acompanhamento médico, resultando em uma melhor participação dos pais em buscar soluções para as queixas apresentadas.

Mobilização junto aos serviços da área médica, para aquisição de aparelhos auditivos e benefício para as crianças que apresentam dificuldades.

#### **4.10.1.2 Atendimento a Adultos**

Cursos em geral (bordados, bijuterias, entre outros), alfabetização e inclusão digital.

##### **Alfabetização de Adultos**

O programa de alfabetização está implantado na CEAGESP desde 1999 para os funcionários. Em fevereiro de 2002, foi estendido para os cooperados, carregadores e prestadores de serviços no Entrepósito de São Paulo e em fevereiro de 2007 foi estendido para a comunidade local.

O programa de alfabetização tem como objetivo capacitar o aluno a ler e interpretar textos de baixa complexidade e expressar-se por escrito usando inclusive linguagem matemática. Alfabetizar como forma de conscientização, com ações complementares de cidadania e inclusão social. No início do programa, a CEAGESP adotou os livros de um contexto, ou seja, o dia a dia dos alunos. Os alunos exercitam as atividades com liberdade de expressão.

Concluindo o curso de alfabetização, os alunos têm oportunidade na CEAGESP de dar continuidade no Ensino Fundamental ou Médio. Alguns alunos que passaram pelo programa de alfabetização, hoje cursam ensino fundamental ou médio e outros já estão cursando graduação.

Há um comprometimento dos alunos com os objetivos propostos. Conforme pesquisa realizada, os alunos consideram de suma importância estarem participando do programa de alfabetização, tendo como o maior objetivo, é o “aprender sempre mais”, poder “enxergar”. As maiores dificuldades que as pessoas atravessam pela falta da leitura e escrita são: preenchimento de ficha, identificação de ônibus, escrever cartas, ler os comunicados de segurança no trabalho e outros.

Os alunos esperam que ao final do curso, possam tornar-se um cidadão comunicativo, com domínio na leitura e escrita.

##### **Ensino Fundamental e Médio (Telecurso 2000).**

O Telecurso 2000 é uma proposta de educação à distância para dar atendimento, prioritariamente, a adultos que desejam fazer o curso ou complementar sua escolaridade até o ensino médio. Combina o uso de programas de TV, (teleaulas) com materiais impressos próprios, referentes a cada disciplina permitindo além da aprendizagem dos conteúdos, a construção de novos conhecimentos e sua aplicação.

Cada aula é composta por uma fita de vídeo, com duração de 15 minutos e 1h45min de explicações e exercícios, com os nossos Orientadores.

Nos livros do telecurso, o aluno estuda, pesquisa e realiza exercícios.

É importante o uso de dicionários e de diferentes materiais de leitura: jornais, revistas, livros, entre outros, que enriqueçam a aprendizagem.

Os orientadores são funcionários e estagiários do quadro da CEAGESP, com formação nas áreas de humanas, exatas e biológicas, ministram aulas do telecurso conforme a formação.

### **Inclusão Digital.**

Em 26/09/2005 iniciaram as aulas das primeiras turmas do projeto de inclusão digital, uma parceria entre a CEAGESP, Nossa Turma e o Banco do Brasil, que estará beneficiando crianças e adolescentes da Associação Nossa Turma, Funcionários, estagiários, prestadores de serviços da CEAGESP e população local.

O projeto tem objetivo de dar oportunidade a todas as pessoas que não tiveram acesso à informática ou ter contato com o computador.

O projeto atenderá desde crianças a partir de 06 anos de idade até adulto sem limite de idade.

Os cursos são monitorados por funcionários e estagiários que receberam treinamento na Fundação Banco do Brasil e treinamento de multiplicadores.

É coordenado pela Assessoria de Programas Institucionais e pelo setor de Desenvolvimento e Administração de Pessoal.

## **4.11 ASSOCIAÇÃO NOVA LEOPOLDINA**

Conforme registrado na Ata da Assembléia Ordinária de Diretoria em 28/08/2009, a CEAGESP, por meio de seu presidente, solicitou o desligamento do quadro associativo da referida entidade.

## **4.12 ÉTICA**

A CEAGESP tem Comissão de Ética e Código de Ética desde 2002, sendo a Comissão atual composta de três membros efetivos e três suplentes, e uma secretaria-executiva.

Diariamente é enviada, por meio da Intranet, a todos funcionários da empresa com acesso à rede interna, inclusive à rede de unidades de negócio descentralizadas (armazéns gerais e centrais de abastecimento) a Sinopse da Comissão de Ética Pública - CEP, com coletânea de matérias publicadas nos principais jornais e revistas de circulação nacional e regional, tendo como assunto: corrupção, transparência, ética pública, política, crimes contra a administração pública, conduta de servidores, etc.

Paralelamente, também são encaminhadas orientações da CEP aos dirigentes da empresa que estão submetidos ao CCAAF - Código de Conduta da Alta Administração Federal, bem como são realizados esclarecimentos de dúvidas sobre resoluções editadas por esse órgão, principalmente quando há alteração do quadro de dirigentes da Companhia, oportunidade em que são elaboradas



pela Comissão de Ética da CEAGESP a DCI - Declaração Confidencial de Informações.

Para os funcionários, de forma geral, são encaminhadas orientações sobre conduta e cumprimento do Código de Ética da empresa.

Para o público externo, a Comissão de Ética realizou reunião com a entidade representativa dos permissionários do ETSP, iniciando assim o processo de divulgação do Código de Ética Ceagesp e de diálogo com clientes e usuários, o qual será intensificado a partir do próximo ano, conforme plano de comunicação a ser desenvolvido e implementado.

Dentre as ações realizadas pela Comissão de Ética em 2009, destacamos:

- Normatização do Código de Ética – NG-003: o código de ética passou a integrar o sistema normativo da empresa a partir de março/2009;
- Normatização do Regimento Interno da Comissão de Ética (NG 003): o regimento interno passou a integrar o sistema normativo da empresa a partir de março/2009, definindo objetivamente as atribuições e competências da Comissão de Ética, as condições de elegibilidade e o período de mandato de seus membros, as fases processuais e os procedimentos a serem seguidos nos processos de apuração de infração ética, bem como as atribuições e competências da Secretaria Executiva da Comissão de Ética e sua vinculação administrativa ao dirigente máximo da empresa;
- Criação da sala da Comissão de Ética em novembro/2009 para atendimento presencial e à distância e divulgação de e-mail e outros meios de contato;
- Realização de palestra pela Secretária Executiva da Comissão de Ética Pública em novembro/2009;
- Formalização e assinatura do Termo de Compromisso Ético pelos funcionários.
- Manutenção do Portal da Ética (para divulgação do Código de Ética CEAGESP, do Código de Ética do Servidor Público Civil Federal, do Código de Conduta da Alta Administração, da Comissão de Ética, do compêndio de legislação sobre ética, de perguntas e respostas, bem como de ações voltadas para a promoção da ética - meios de acesso à Comissão de Ética, orientações, recebimento denúncias/reclamações, etc);
- Contratação de menor aprendiz para apoio administrativo-operacional nas atividades da secretaria executiva (atendimento presencial, encaminhamentos administrativos, etc).

Dados da Comissão de Ética - 2009							
	Reunião Ordinária	Reunião Extraordinária	Processo Apuratório	Participação Cursos CEP	Implantação de Normas	Palestra de Orientação	Treinamento Interno
<b>Qtde</b>	12	1	1	5	2	1	-

Para o próximo ano está prevista a implantação do Plano de Trabalho da Comissão, estabelecendo objetivos, metas, indicadores de desempenho e plano de gestão da ética (treinamento da força de trabalho e dos membros da

comissão de ética, mapeamento e monitoramento de riscos, etc), inclusão do programa de gestão da ética no planejamento estratégico corporativo e definição de recursos orçamentários para a sua implementação.

#### 4.13 OUVIDORIA

Objetivando melhorar o atendimento aos clientes, usuários e funcionários da rede de entrepostos e de armazéns gerais, bem como dar maior transparência nas ações da empresa junto ao público externo e interno, a CEAGESP aderiu ao Serviço de Ouvidoria do MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, criado em maio de 2005.

A empresa, por meio de cartazes/folders disponibilizados pela Ouvidoria MAPA, divulga o serviço e os canais de comunicação com esse órgão (0800, e-mail, telefone, fax, Internet), tanto na administração central como nas unidades descentralizadas. Também foi disponibilizado nessas unidades, impresso de “carta resposta” (via correio) para fins de manifestação do cidadão sobre a qualidade do atendimento prestado pelo MAPA e/ou seus órgãos ou entidades vinculadas.

A divulgação eletrônica da Ouvidoria se dá por meio do sítio da empresa na Internet; a partir do próximo exercício a divulgação também será realizada através da rede interna (intranet).

As demandas da Ouvidoria MAPA relativas à CEAGESP são encaminhadas a um servidor do quadro permanente (representante da Ouvidoria) indicado pela autoridade máxima, o qual, por meio dos canais competentes e do sistema informatizado disponibilizado pela Ouvidoria MAPA, faz os encaminhamentos internos e busca solucioná-las e/ou prestar os esclarecimentos devidos.

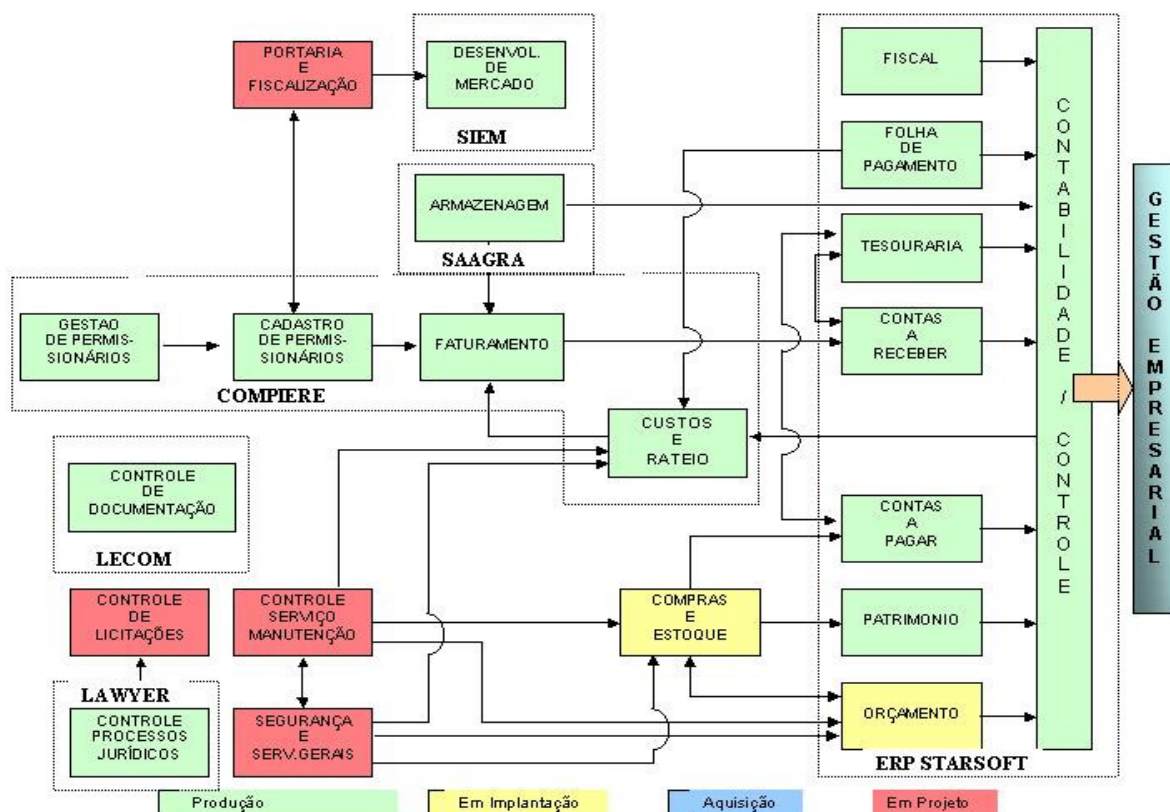
No exercício de 2009 a empresa recebeu 12 demandas oriundas da Ouvidoria do MAPA, conforme quadro abaixo:

Volume de Demandas Recebidas da Ouvidoria MAPA - 2009						
Classificação (por tipo de demanda)						
Tipo	Denúncia	Sugestão	Reclamação	Elogio	Crítica	Informação
Quantidade	5	2	3	0	1	1
Representatividade	42%	17%	25%	0%	8%	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>					
Respondidas	5	2	2	0	0	0
Pendentes	0	0	1	0	1	1

Em 2009 estava prevista a implantação de serviço de ouvidoria próprio, entretanto, por restrição orçamentária, não foi possível tal implementação. Para o exercício de 2010 a atual gestão já sinalizou interesse na implantação desse serviço, tendo como fio condutor buscar a melhoria no atendimento e na prestação de serviços ao público externo, bem como estreitar relacionamento com o público interno.

## 5 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES

A CEAGESP utiliza diversas informações em seus processos, as quais são selecionadas e obtidas levando-se em consideração os Projetos Institucionais e seus objetivos estratégicos, em consonância com as necessidades de seus clientes, as orientações do governo federal e demais partes interessadas.



Para a operacionalização básica são utilizados os seguintes sistemas:

- de informações de mercado;
- de informações financeiras;
- de informações de recursos humanos.

### 5.1 SISTEMAS

Para os processos da área financeira, fiscal, contabilidade e recursos humanos, a partir de 2006 a empresa passou a utilizar o sistema ERP – StarSoft Application, software proprietário.

A partir de 2008 os cadastros de permissionários e de áreas passaram a ser geridos pelo Sistema Compiere, um software livre no qual, em 2009, foi desenvolvido o módulo de rateio de despesas com previsão de implantação no início de 2010.

Também em 2009, no Compiere, foram desenvolvidos os módulos de gestão de processos, gestão de contratos, gestão de licitação e despesas de viagens,

que geram as informações para o sítio da “Transparência”, com implantação prevista para o primeiro semestre de 2010.

Dentre os sistemas acima mencionados, foi implementado o Projeto Workflow visando à melhoria do controle e da tramitação das informações. Neste projeto encontram-se automatizados e em produção os seguintes processos de trabalho:

- CI - Comunicação Interna;
- MBP - Movimentação de Bens Patrimoniais;
- Requisição de Materiais;
- Solicitação Criação / Alteração Perfil de Sistemas;
- Solicitação de Aprovação de Documento de Sistema;
- Solicitação de Aviso de Férias;
- Solicitação de Criação e Alteração de Formulário;
- Solicitação de Equipamento de Informática ao DETIN;
- Solicitação de Liberação / Cancelamento de Acesso;
- Solicitação de Login;
- PES - Pedido de Execução de Serviços.

## 5.2 INFRAESTRUTURA

A reestruturação da infraestrutura de rede e a consolidação dos equipamentos denominados servidores de dados são projetos previstos no orçamento da área de TI, mas que continuam pendentes de aprovação e execução devido à indisponibilidade de recursos orçamentários.

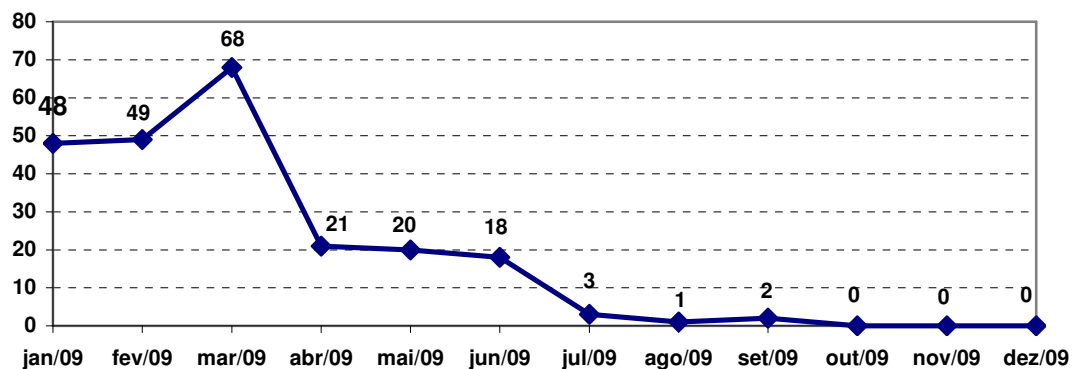
Mesmo com os poucos recursos liberados para a área de infraestrutura, foram executados os seguintes projetos:

- **Rede nas Unidades** - cabeamento de rede da Unidade de Tatuí, conforme demanda e priorização da área, possibilitando, a partir dessa infraestrutura física, a integração de sistemas e informações;
- **Política de Segurança** – modernização e atualização da política de segurança na utilização dos recursos tecnológicos da empresa, por meio de normatização de procedimentos, desenvolvimentos e implementações de sistemas, softwares, aplicativos e processos.
- **Cofre de Fitas** – para o aumento da segurança das mídias de “*backup*”, seguindo as boas práticas de governança e, para evitar problemas em casos de acidente, foi implantado um cofre em local apropriado para armazenamento das mídias.
- **Backup** – ainda seguindo as boas práticas de governança e para a garantia da segurança dos dados e das informações da Companhia, foi implementado uma nova política de “*backup*” com a atualização de equipamentos e do software a fim de manter a integridade das informações e de possibilitar a recuperação de dados.
- **Suporte** - atendimento de aproximadamente 3.800 solicitações de suporte técnico que registraram problemas de hardware, de rede, de software e de orientação aos usuários.

Após a introdução das mudanças e da execução de algumas metodologias de governança, a partir de 2007 foi possível a medição de vários indicadores na área de TI, dentre os quais estão:

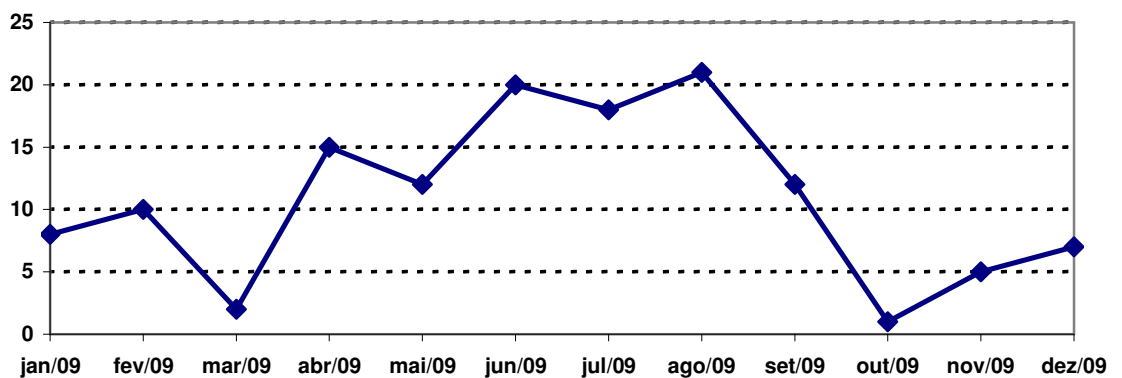
- Número de solicitações ao suporte técnico para orientação de usuários:

**Nº Solicitações para Orientação**



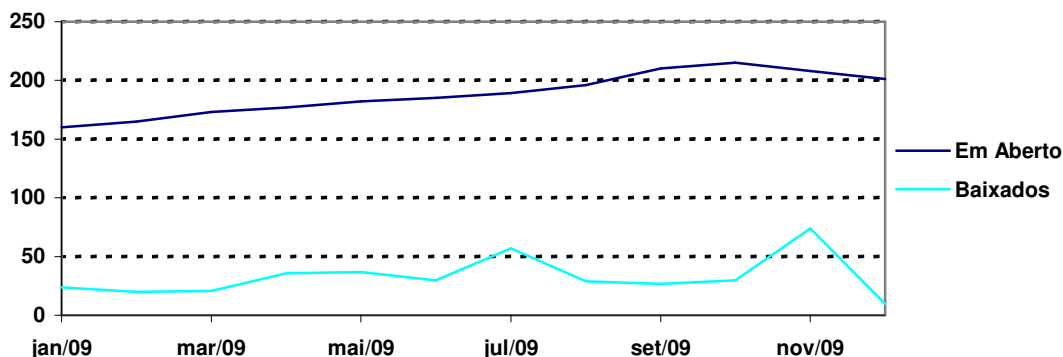
- Número de riscos (por vírus):

**Riscos por Vírus**



- Backlog de soluções não atendidas:

**BackLog de Soluções Atendidas**



Os indicadores acima possibilitam o estudo das metas de melhoria a fim de se atingir níveis maiores de excelência.

Para as novas diretrizes e novos objetivos, foram consolidadas as políticas de segurança, de governança da informação, de técnicas de gestão e de liderança, bem como a continuidade do processo de conscientização dos usuários da Empresa na observância às normas internas e à política de uso dos recursos tecnológicos.

Na automação de processos de trabalho, grande foi o avanço na aculturação dos usuários quanto à automatização de rotinas e trâmite de vários documentos e, quanto ao Plano de Ação e Planejamento de T.I., este já consolidado, aguarda liberação de recursos financeiros.

### 5.3 O&M - ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

São objetivos da Organização e Métodos:

- Elaborar, racionalizar e padronizar formulários e impressos;
- Definir, em conjunto com os usuários, a normalização da operacionalização das rotinas adequadas a todos os sistemas da Companhia por meio da elaboração das instruções normativas e controle dos documentos pertinentes;
- Elaborar e manter atualizados gráficos organizacionais (organogramas);
- Montar e reformular estruturas organizacionais;
- Promover estudos para a definição e a documentação das atribuições das áreas;
- Promover estudos para a introdução de processos automatizados onde haja a necessidade e a disponibilidade de viabilizá-los;
- Elaborar e promover a padronização de leiautes de diversas ferramentas de trabalho.

O DETIN - Departamento de Tecnologia da Informação, em consonância com as medidas adotadas pela administração, a partir do final de 2008 passou a orientar as atividades de Organização & Métodos.



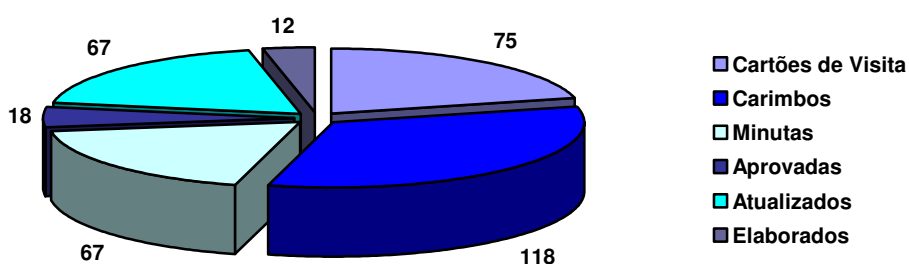
Como processo de melhoria na execução do trabalho diário, a partir de métodos administrativos voltados ao atendimento das reais necessidades da Companhia, são realizadas a revisão e a elaboração de regulamentos e normativos, formulários e impressos gráficos nas áreas administrativas e operacionais, possibilitando a definição precisa das responsabilidades e obrigações durante o desenvolvimento dos processos de trabalho.

A Análise dos instrumentos normativos, dos formulários e impressos e das ferramentas de trabalho utilizados, a partir do diagnóstico do processo atual, das informações sobre as interfaces com os clientes, fornecedores e áreas da Empresa, busca-se estabelecer procedimentos padronizados e adequados ao ambiente interno e externo, a fim de agregar valor e promover a consequente melhoria dos indicadores administrativos.

Dentro deste contexto, no exercício de 2009 destacam-se:

ATIVIDADE		2009	PARTICIPAÇÃO
PADRONIZAÇÃO - LEIAUTE	Cartões de Visita	75	21,0%
	Carimbos	118	33,1%
NORMAS	Minutas	67	18,8%
	Aprovadas	18	5,0%
FORMULÁRIOS	Atualizados	67	18,8%
	Elaborados	12	3,4%
TOTAL		357	100%

Atividades de O&M - 2009



## 6 PESSOAS

As ações da CEAGESP voltadas aos seus funcionários são realizadas por meio do DEARH - Departamento de Administração de Recursos Humanos que visam atender a legislação vigente, dentre elas a Lei 6.514, de 22/12/77, e seus complementos, aos planos pré-estabelecidos pelo DEST - Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais e pela Entidade Sindical, como por exemplo o PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários, a Avaliação de Desempenho, o Acordo Coletivo de Trabalho, bem como os programas de Estágio e Adolescente Aprendiz, de Treinamento & Desenvolvimento e Pesquisa de Clima Organizacional.

O sistema de liderança e a estrutura organizacional do DEARH - Departamento de Administração de Recursos Humanos encontram-se alinhados a fim de garantir o foco permanente no cliente interno e externo e o atendimento das expectativas de desempenho no curto, médio e longo prazos, observando-se os princípios básicos da administração pública quanto à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, agregados à transparência, ética e economicidade em suas ações de atendimento às demandas dos funcionários, das práticas de segurança e saúde, na administração, desenvolvimento e gestão de pessoas.


### 6.1 QUADRO DE PESSOAL

O limite do quadro de pessoal da CEAGESP, aprovado pelo DEST - Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, é estabelecido pela PORTARIA Nº 837, de 03 de dezembro de 2003, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, publicada no Diário Oficial da União nº 237, de 05/12/2003.

Na primeira tabela abaixo, é demonstrada a variação do quadro de pessoal nos últimos cinco anos e, na segunda, a distribuição e a participação da estrutura dos cargos no quadro de funcionários em 2009.

Ano	2005	2006	2007	2008	2009
Qtde.	614	642	623	596	565
Var. %	2,0%	4,5%	- 2,9%	- 4,3%	- 5,2%

Distribuição da Estrutura de Cargos 2009 - por Tipo de Cargo			
Tipo de Cargo		Nº de funcionários	Participação no Total
Operacional		283	50,1%
Técnico Administrativo		146	25,8%
Universitário		52	9,2%
Cargos de Confiança	Concursado	30	5,3%
	Livre Provimento	54	9,6%
Total		565	100,0%

	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>115 de 151</b>

Nos termos da referida Portaria, a CEAGESP está autorizada a gerenciar seu quadro próprio, praticando atos de gestão para repor empregados desligados ou que vierem a se desligar do quadro funcional, desde que observados os limites estabelecidos e as dotações orçamentárias aprovadas para cada exercício.

## 6.2 SISTEMA DE TRABALHO

A CEAGESP conta com seis níveis hierárquicos com as seguintes competências:

- Conselho de Administração: modificações do Estatuto Social; do Regimento Interno da Empresa; na estrutura organizacional; no dimensionamento de pessoal; na política salarial e de benefícios concedidos aos empregados.
- Presidência: formalização dos atos de Admissão, exoneração e comissionamento em órgãos da administração direta e/ou indireta.
- Diretorias: as normas internas, o PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários, o Regulamento de Pessoal, o Regulamento de Ponto e Frequência, bem como os atos de gestão interna da empresa, respeitadas as atribuições de competência do Conselho de Administração, deverão obrigatoriamente ser aprovadas por Resolução de Diretoria.
- Coordenadorias e Assessorias: Assessorar a Diretoria, planejar, organizar, dirigir e controlar os resultados das atividades relativas à área.
- Gerências de Departamentos: Estabelecer e garantir o cumprimento das políticas e atividades pertinentes. Atos de transferência, designação, punição, dispensa de empregados, licenças e afastamentos, que serão executados pela SEDEP - Seção de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.
- Chefias de Seção: Coordenar equipes de trabalho, atribuir atividades aos empregados, avaliar o desempenho destes, bem como supervisionar o andamento dos trabalhos.

A Presidência, a Diretoria Técnica e Operacional e a Diretoria Administrativa e Financeira compõem a Diretoria Executiva cujas atribuições são fixadas pelo Conselho de Administração e as competências definidas pelo Estatuto Social da CEAGESP.

As funções de Gerência de Departamento, de Coordenadoria e de Chefia de Seção, conforme definições previstas no PGF - Plano Gerencial de Funções que está em fase em elaboração para análise e aprovação dos órgãos federais competentes, serão exercidas por empregados de carreira ocupantes de cargos/funções da respectiva área ou áreas correlatas, desde que preenchidos os requisitos, e conforme o quantitativo de vagas e organograma aprovados pelo DEST - Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais.

### 6.2.1 PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários e PGF - Plano Gerencial de Funções

O PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários define os critérios de ingresso, admissão, e movimentação - progressão funcional dos empregados, de forma objetiva e dinâmica e estabelece a estrutura de cargos, carreiras e

salários adequada às necessidades da Empresa compatibilizando-as com a missão, visão, objetivos estratégicos e estratégias da Companhia.

O PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários foi revisado a fim de possibilitar aos funcionários condições de progressão funcional, anteriormente conquistada com a participação e aprovação em Concurso Público.

Apresentadas as mudanças no PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários ao DEST - Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, este solicitou o desmembramento dos cargos de livre nomeação ou cargos de confiança deste plano.

Para o atendimento ao DEST, foi elaborado o PGF - Plano Gerencial de Funções por meio da identificação dos cargos de livre nomeação e exoneração da autoridade máxima, ficando definido que estes cargos serão, preferencialmente, ocupados em comissão por empregados efetivos da respectiva área ou áreas correlatas, desde que preenchidos os pré-requisitos. Quando o recrutamento para os cargos comissionados for executado externamente, estes serão contratados diretamente para o exercício do cargo e serão demissíveis “ad nutum”.

Em janeiro de 2009 o PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários foi aprovado pelo DEST e pelo MAPA, enquanto que o plano de cargos de livre nomeação e exoneração, o PGF - Plano Gerencial de Funções, encontra-se em fase final de elaboração para submissão ao DEST.

#### **6.2.1.1 Sistema de Remuneração**

O Sistema de Remuneração da CEAGESP para todos os funcionários é estruturado pelo PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Conforme Acordo Coletivo de Trabalho, o salário base é acrescido de adicional por tempo de serviço - anuênio, no quantitativo de 1% do salário base para cada ano trabalhado, limitado a 35%, o qual é aplicado aos funcionários que ingressaram na Empresa até janeiro de 2000. Aos admitidos a partir desta data e ao completarem cinco anos de vínculo empregatício é concedido o adicional de 5% e após, para cada ano trabalhado, o adicional aplicado é de 1%.

Na aquisição das férias, a todos os funcionários é concedido um abono equivalente a 50% do salário de férias, conforme Acordo Coletivo de Trabalho.

#### **6.2.1.2 PSI - Processo Seletivo Interno**

O PSI - Processo Seletivo Interno é um recurso adotado pela Empresa para a seleção de talentos internos por meio da identificação de competências técnicas para o cumprimento das missões das carreiras estruturadas no PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários proporcionando, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da Companhia.

O PSI - Processo Seletivo Interno, em decorrência da aprovação do PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários, foi iniciado em agosto de 2009, por meio de Edital de Abertura de Inscrições, com ampla divulgação considerando a importância da transparência e isonomia na participação dos candidatos que preenchessem os requisitos nele estabelecidos,

concorrendo em igualdade de condições. Os critérios estabelecidos no PSI - Processo Seletivo Interno visam ao desenvolvimento das potencialidades e competências adquiridas pela experiência profissional com o aproveitamento dos treinamentos aplicados aos funcionários, contribuindo para o reconhecimento, desempenho e melhoria da produtividade profissional, motivação e comprometimento pessoal e melhoria dos serviços prestados.

#### **6.2.1.3 Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho tem como objetivos buscar a melhoria nos resultados dos recursos humanos e a instrumentalização da gestão do desempenho. É realizada por meio de instrumento específico, elaborado anualmente e previamente divulgado pela Empresa por meio da área gestora de recursos humanos.

O processo de Avaliação de Desempenho é anual, tem natureza técnica-administrativa e pecuniária, e possibilita a avaliação dos empregados de carreira quanto a sua contribuição, grau de comprometimento com os resultados da empresa, além de estabelecer um plano de desenvolvimento entre o empregado e chefia, visando a sua futura progressão funcional. Além de possibilitar a identificação das necessidades de treinamento e reciclagem, a avaliação de desempenho oferece oportunidades de crescimento profissional, a melhoria do nível de qualificação e do relacionamento interpessoal.

#### **6.2.1.4 Seleção de Empregados de Carreira**

A seleção de empregados de carreira é realizada quando caracterizada a necessidade de preenchimento de vagas ou de formação de cadastro reserva e por meio de processo seletivo externo - concurso público - em conformidade com o art. 37, inciso II, da Constituição Federal.

Em novembro de 2009 a CEAGESP iniciou o processo de seleção externa com a publicação do Edital de Abertura de Inscrições do Concurso Público.

### **6.3 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

O treinamento é um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos, adequando o desempenho no cargo e estendendo o conceito para um nivelamento intelectual, através da educação geral, pela qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos, facilitando a aprendizagem de seus integrantes e obtendo melhores resultados para a organização.

Para cada programa de treinamento é definido o público-alvo de acordo com as funções exercidas sendo realizado internamente quando desenvolvido por facilitadores internos, selecionados em função de seu conhecimento técnico e experiência, devidamente preparados para atuar como multiplicadores de conhecimento. O treinamento externo é desenvolvido por consultores de empresas contratadas, selecionados em função de seu conhecimento técnico e experiência.

A velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade nos trabalhos atuais são aspectos que

justificaram os investimentos em treinamento, possibilitando a capacitação de funcionários através de cursos internos e externos.

Em 2009, 341 funcionários passaram por treinamentos diversos atingindo o total de 886 horas cujos números são comparados aos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008 proporcionando a visualização das ações voltadas à educação e capacitação dos seus empregados:

Ano	2005	2006	2007	2008	2009
Nº. Funcionários	480	405	839	645	341
Nº. de Horas	3.279	2.203	848	733	886
Nº. Hora/Homem	6,83	5,44	1,01	1,14	2,59

Por meio de parcerias com órgãos governamentais, em 2009 alguns cursos de capacitação foram realizados a custo zero, porém as metas estabelecidas não foram alcançadas em razão de indisponibilidade orçamentária. O valor despendido com treinamento e capacitação totalizou R\$ 69.702.

#### 6.4 PROGRAMA DE ESTÁGIO E ADOLESCENTE APRENDIZ

A Companhia, com amparo no disposto da Lei 6.494/77 e suas alterações regulamentada pelo Decreto Nº 87.497/82, da Lei Nº 8.859/94 e da MP Nº 2.164-41/01 e nos termos das Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9.394/96 e sua regulamentação, através do CIEE - Centro de Integração Empresa Escola, encerrou o exercício de 2009 com 97 estagiários.

Com o limite de 15% do quadro de pessoal, os estagiários são contratados em cumprimento à Lei nº 11.788/08, e acompanhados por meio de normativo interno.

Por meio do Programa Adolescente Aprendiz, a Empresa proporcionou a jovens a oportunidade de crescimento intelectual e realização pessoal ao promover o desenvolvimento da empregabilidade e a integração desses adolescentes no mercado de trabalho. A capacitação desses jovens como futuros profissionais e cidadãos é acompanhada pela área gestora de recursos humanos que, ao final dos módulos que integram o programa, concede o Certificado de Aprendizagem Profissional ao aprendiz que apresentar o aproveitamento e a frequência desejados.

Os números relativos aos estagiários e adolescentes aprendizes em 2009 são apresentados mensalmente, no quadro abaixo:

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Estagiários	85	85	91	96	97	94	92	92	90	96	94	97
Aprendizes	19	19	18	19	18	12	11	11	11	11	12	14
TOTAL	104	104	109	115	115	106	103	103	101	107	106	111

#### 6.5 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações geradas pelo DEARH - Departamento de Administração de Recursos Humanos são registradas mensalmente no relatório gerencial de frequência mensal denominado Sistema de Informação Gerencial - SIG e acompanhadas por meio de comparativo mensal e acumulado do ano. Tais informações são operacionalizadas pelas seções que compõem a estrutura de



recursos humanos, SESMT - Seção de Segurança e Medicina do Trabalho, SEPES - Seção de Pessoal e SEDEP - Seção de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, e desempenham papel relevante no processo de gestão das informações referentes à:

- Concessão de benefícios trabalhistas e previdenciários;
- Quadro de pessoal;
- Horas-homem de treinamento;
- Contratação de estagiários e aprendizes;
- Sistema de remuneração e evolução salarial;
- Aprovisionamento de encargos e folha de pagamento;
- Medição de obras e serviços de proteção contra incêndios;
- Diligenciamentos e atualizações financeiras dos contratos de prestação de serviço de assistência médica; de fornecimento de vales transporte, refeição e alimentação; de seguros de vida e patrimonial; e de materiais técnicos tais como EPI - Equipamentos de Proteção Individual, EPC - Equipamentos de Proteção Coletiva e OPCI - Obras de Proteção Contra Incêndio.

#### **6.5.1 Gestão de Informações Comparativas**

Para a avaliação financeira dos seus contratos o Departamento de Administração de Recursos Humanos utiliza informações recomendadas pelos órgãos governamentais, cujo escopo seja o pertinente aos interesses da Companhia. As informações técnicas relativas às atividades operacionais e aos tratamentos de ordem social adotadas pela administração pública federal, quando semelhantes às da Companhia, também são aproveitadas, bem como aquelas provenientes das participações em congressos e workshops, com as quais, após avaliação, aperfeiçoa as suas ações principais.

#### **6.6 QUALIDADE DE VIDA**

As ações promovidas pela Empresa por meio Departamento de Administração de Recursos Humanos estão intimamente ligadas à qualidade de vida dentro e fora do trabalho de seus funcionários, tendo como princípios básicos:

- Preservação da saúde;
- Equilíbrio laboral;
- Manutenção da integridade física;
- Prevenção de acidentes;
- Higiene industrial.

Quanto à promoção da saúde e da melhoria da qualidade de vida dos funcionários a Empresa garante a aplicação e a administração dos benefícios abaixo, previstos no Acordo Coletivo de Trabalho:

- Vales - transporte;
- Vales - refeição/alimentação;
- Auxílio - creche;
- Auxílio - funeral;

- Assistência médico-hospitalar;
- Assistência odontológica;
- Seguro de vida (Apólice Contributária);
- Seguro de vida (Apólice Coletiva);
- Reembolso de medicamentos.

#### 6.6.1 Acidentes de Trabalho

Os registros relativos a acidentes de trabalho ocorridos na empresa em 2009, em todas as suas unidades de negócio, conforme relatório apresentado à DRT - Delegacia Regional do Trabalho, foram comparados aos de 2006, 2007 e 2008, conforme demonstrativo abaixo:

Ano	Acidentes Com Afastamento Inferior a 15 Dias	Acidentes Com Afastamento Superior a 15 Dias	Acidentes Sem Afastamento	Total
2006	7	4	1	12
2007	7	3	0	10
2008	5	3	0	8
2009	4	2	0	6

Houve redução de 25% no número de acidentes de trabalho em relação ao exercício anterior, observados os acidentes de trajeto para os quais a empresa não disponibiliza ações para o controle e/ou redução desse tipo de acidente.

#### 6.6.2 CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

A CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes é composta por funcionários com mandato eletivo bem como por funcionários indicados pela direção da empresa, conforme previsto na legislação vigente.

Anualmente a empresa realiza a SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, com realização de ciclos de palestras com a finalidade de promover a prevenção de acidentes e doenças profissionais e esclarecer a força de trabalho sobre a doação de órgãos e tecidos.

#### 6.7 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

A elaboração do orçamento para o exercício de 2009 foi definida a partir das projeções elaboradas com base no acordo coletivo, processo seletivo interno, avaliação de desempenho, treinamentos, programa de estágio, programa adolescente aprendiz, compra de EPI'S, investimentos e contratos.

## **7 PROCESSOS**

### **7.1 CENTRO DE QUALIDADE DE HORTICULTURA**

O Centro de Qualidade em Horticultura da CEAGESP reúne um conjunto de informações técnicas sobre as formas de classificação, rotulagem e embalagem de produtos hortícolas, que são de essencial importância para produtores e comerciantes. Também desenvolve programas de apoio ao pequeno agricultor como o Barracão do Produtor, cujo objetivo é apoiar grupos de produtores na classificação, na organização dos agentes de produção e na venda de seus produtos. Tais procedimentos resultam num preço justo, transparência na comercialização e produtos mais valorizados, os quais atendem às necessidades do consumidor, através da aquisição de produtos bonitos e saborosos.

Destacamos também, como atribuições do SECQH:

- a elaboração de normas de classificação e padrões de qualidade dos produtos hortigranjeiros frescos;
- análise laboratorial da qualidade dos produtos comercializados na CEAGESP,
- monitorando de resíduos de agrotóxicos, além do apoio técnico ao controle de roedores, vetores e pragas urbanas;
- formação de especialistas em hortifruti;
- desenvolvimento e implantação de programas de certificação de qualidade;
- desenvolvimento de material impresso e digital para a divulgação e a democratização das informações levantadas e tecnologias desenvolvidas;
- orientação técnica do manejo de arborização do Entrepósito Terminal de São Paulo.

O trabalho da SECQH é pesquisa e desenvolvimento. A criação faz parte do dia a dia. O conhecimento é gerado para ser compartilhado.

### **7.2 SEGURANÇA**

A área de Segurança Operacional e Patrimonial é responsável por executar atividades que se traduzam em condições favoráveis e propícias ao exercício das atividades de comercialização no ETSP, bem como à estrutura que, por trás dessas atividades, atua de modo a possibilitar sua existência e continuidade.

Assim, atuando em três segmentos distintos e não isolados, a segurança tem como responsabilidades e objetivos:

- A segurança do patrimônio da CEAGESP e de empresas localizadas no ETSP;
- A segurança e a operacionalidade das diversas atividades praticadas diariamente na empresa;
- A segurança de funcionários da CEAGESP e das empresas que operam no ETSP, dos permissionários e seus clientes e fornecedores, dos compradores, visitantes e de qualquer pessoa que, por algum motivo, esteja dentro das instalações da empresa.

São atribuições das equipes operacionais:

- Estudos e adoções de rotinas e medidas que visem à segurança e bem estar de todos os usuários da empresa;
- Priorização da atuação ostensiva na prevenção, objetivando reduzir os índices de ocorrências, (criminal, acidentes e danos ao patrimônio).

A área operacional é dividida em equipes que se revezam durante 24 horas/dia; nos últimos três anos (2005 a 2009), observou-se redução de 47% no número de ocorrências totais, com destaque para a redução de ocorrências criminais (- 67%), condução ao Distrito Policial (- 74%) e danos ao patrimônio (- 40%).

Em 2009 foram registradas as seguintes ocorrências e, como demonstrado no quadro abaixo, os índices de variação entre o exercício em questão e o anterior e a participação de cada ocorrência no total apresentado em 2009:

Órgão / Ocorrência	2005	2006	2007	2008	2009	Variação 2009/2008	Participação
Ocorrências Criminais Registradas	320	171	201	110	92	-16,4%	4,0%
Conduções à Delegacia	85	53	68	25	22	-12,0%	1,0%
Extravio de Crachás e Autorizações Provisórias	120	94	93	105	105	0,0%	4,6%
Conduções ao Pronto Socorro	577	640	500	443	326	-26,4%	14,2%
Atendimento pela Equipe de Resgate	9	12	11	10	11	10,0%	0,5%
Danos ao Patrimônio	18	8	17	14	12	-14,3%	0,5%
Escortas de Caminhões e Veículos Irregulares	1.897	2.897	3.097	895	1.728	93,1%	75,2%
Outros	20	1	0	79	1	-98,7%	0,0%
<b>Total</b>	<b>3046</b>	<b>3876</b>	<b>3987</b>	<b>1681</b>	<b>2297</b>	<b>36,6%</b>	<b>100,0%</b>

### 7.3 COORDENADORIA JURÍDICA

A COJUR - Coordenadoria Jurídica atua nas áreas cível, trabalhista, fiscal e criminal. Todavia, as atividades são desenvolvidas em duas frentes principais, Cível/Administrativa e Trabalhista, conforme descritas abaixo:

- **Trabalhista:** a maioria das ações envolve a cobrança de complementação de aposentadoria, adicionais, equiparação salarial, bem como responsabilidade subsidiária da Companhia com relação às empresas contratadas para a prestação de serviços terceirizados;
- **Cível:** a maioria das ações envolve a cobrança de ex-permissionários via ação de cobrança, ação monitória e ação executiva. Outra ação bastante comum são os Mandados de Segurança impetrados em face da Companhia, principalmente no tocante aos procedimentos licitatórios realizados, bem como com relação a interdições realizadas contra

permissionários. Outras ações abrangidas pela área cível são: indenização, reintegração de posse, cautelares, ações populares e ordinárias em geral.

A Coordenadoria Jurídica efetua, ainda, em alguns casos, antes da propositura das ações de cobrança em geral, a notificação extrajudicial dos inadimplentes.

- **Administrativa:** esta área abrange a análise de editais, contratos, termos aditivos, convênios, termos de cooperação mútua, sindicâncias e demais instrumentos legais, bem como são emitidos pareceres nas diversas matérias citadas, conforme a necessidade das áreas/clientes.
- **Tributária:** a maioria das ações é de procedimento ordinário, tais como: repetição de indébito, compensação de tributos, questionamento sobre aumento de impostos, bem como Mandados de Segurança, cautelares entre outras; compreende também a defesa da Companhia nas execuções ajuizadas pelo Fisco, apoiando à área financeira na gestão tributária.

Em 2009, a área jurídica realizou a gestão de 1.407 processos, participou de 259 audiências, emitiu 795 pareceres e analisou 363 processos administrativos, conforme demonstrativo abaixo:

Atividades	2006	2007	2008	2009	Variação 2009/2008	Participação
Nº de Audiências Trabalhistas	183	161	185	212	14,6%	6,8%
Nº de Audiências Cíveis	63	77	45	34	-24,4%	1,1%
Nº de Ações Cíveis em Andamento	553	649	634	663	4,6%	21,2%
Nº de Ações Trabalhistas em Andamento	943	1.007	993	882	-11,2%	28,2%
Nº de Ações Trabalhistas Novas	106	93	86	161	87,2%	5,1%
Pareceres em Geral	244	774	586	813	38,7%	26,0%
Processos de Licitação, Contratos, Convênios e Ajustes Analisados	708	696	757	363	-52,0%	11,6%
<b>Total</b>	<b>2800</b>	<b>3457</b>	<b>3286</b>	<b>3128</b>	<b>-4,8%</b>	<b>100,0%</b>

## 7.4 GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATOS

Objetivando melhorar a gestão de compras, contratos e serviços foi estruturado o DEACO - Departamento Administrativo e de Compras, composto pelas seções SEGES (Seção de Gestão de Serviços), SEAGE (Seção de Elaboração e Apoio a Gestão de Contratos) e SECOM (Seção de Compras e Almoxarifado), nas quais são desenvolvidas as seguintes atividades:

### 7.4.1 Gestão de Serviços

A SEGES é responsável pelos setores: de expediente e protocolo, de processos administrativos, de transportes e pelo controle do tarifador, software que administra as ligações telefônicas de toda Companhia.

Expediente e protocolo: é responsável pelo controle de todas as correspondências recebidas e expedidas pela Companhia; circulação dos documentos/processos internamente entre as áreas da cia; gestão de dois

contratos junto a ECT, de serviços de postagem (cartas e sedex) e de postagem de malote; entre outras.

Os serviços dessa seção são executados, em grande parte, por funcionários terceirizados que desempenham as atividades supervisionadas por um funcionário de carreira.

Processos administrativos: a função do setor de processos administrativos é a abertura, autuação, recebimento e guarda dos processos. Em 2009 foram instaurados 166 processos administrativos pelas diversas áreas da Companhia.

Transportes: O setor de transportes é responsável pelo controle da frota de veículos. Esse setor é gestor técnico do contrato de abastecimento de combustíveis e lavagem dos veículos da frota.

#### **7.4.2 Gestão de Contratos**

A SEAGE foi constituída objetivando melhorar a gestão dos contratos, agregando três principais atividades: elaboração; acompanhamento; controle dos contratos, convênios/parcerias e termos de cooperação, que estavam alocadas em outras áreas da Companhia. Destacamos também, como atribuições da área as respectivas publicações no Diário Oficial da União, além da atualização de dados, relativos às contratações e convênios, encaminhadas ao Portal da Transparência – CGU.

#### **7.4.3 Gestão de Compras**

Compras: O DEACO, através da SECOM, vem adotando nos últimos anos o Sistema de Registro de Preços, efetivados através de Pregões eletrônicos ou presenciais, executados pela CPL - Comissão Permanente de Licitações, resultando em mais agilidade e menos despesas administrativas, proporcionando mais regularidade, controle e transparência nas compras e contratações e, conseqüentemente, em economia de recursos financeiros para a Companhia.

As aquisições realizadas durante o ano de 2009, a partir de procedimentos licitatórios (pregões), além de cumprir preceitos legais, garantiram à CEAGESP uma economia de R\$ 289.803, resultado da diferença entre o valor médio orçado junto aos fornecedores (R\$ 1.479.813), e o valor homologado (R\$ 1.190.010).

Durante o ano de 2009 foram assinadas 20 Atas de Registro de Preços, para compra de materiais diversos no valor de R\$ 1.792.683,16, das quais duas foram revogadas por não cumprimento de cláusulas contratuais por parte dos fornecedores, num total de R\$ 45.143,40.

Suprimentos e almoxarifado: Os procedimentos de Gestão de Materiais, Estoque e Serviços são parâmetros / indicadores utilizados nos processos de compras de bens e serviços, em especial no que se refere aos itens de estoque e prestação de serviços, pois a constante avaliação dos itens movimentados, (consumo) e serviços prestados permite que os processos de compras sejam realizados de acordo com as disposições legais e normas, atendendo assim às necessidades internas da organização.



Buscando a prática da transparência no processo de suprimentos, mensalmente é divulgado Relatório de Compras Realizadas através de Mural de Avisos e do Portal Eletrônico da Companhia.

O setor de almoxarifado é o responsável pela gestão de materiais e estoques. Do valor correspondente a R\$ 1.041.132 despendidos com a aquisição de materiais de estoque em 2009, as compras diretas representaram 23,3% (R\$ 243.026) e as compras por ata de registro de preço 76,7% (R\$ 798.106).

Aquisição de materiais catalogados - licitação ou compra direta - 2009		
Aquisição	Valor (R\$)	Relação
Licitação	798.106	76,7%
Compra direta	243.026	23,3%
Volume total	1.041.132	100,0%

Ressalta-se que para o relacionamento com fornecedores mantém-se a prática dos princípios da administração pública federal e da ética pública, ou seja, impessoalidade, publicidade, legalidade, eficiência, etc.

O DEACO traça seu plano orçamentário, submetendo-o ao Departamento Financeiro para possíveis ajustes. Os estoques são regulados e controlados de forma a manter o mínimo necessário para o bom andamento da Companhia, evitando dispêndios desnecessários.

## 7.5 CPL - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÕES

A companhia mantém uma Comissão Permanente de Licitações, constituída por equipe multidisciplinar de diversas áreas, a qual tem por objetivo executar os processos licitatórios realizados para a contratação de bens e serviços bem como para cessão de áreas vinculadas à atividade de armazenagem e armazenagem, nos termos da Lei de Licitações (Lei 8.666/93) e demais legislações aplicáveis.

Tanto nas aquisições de bens e serviços como nas concessões de permissão de uso outorgadas pela empresa todas as licitações seguiram rigorosamente o rito previsto na legislação específica, isto é, as modalidades, procedimentos, critérios de julgamento, forma de divulgação, etc, cumpriram exatamente o que determina a legislação federal.

É importante salientar, que foi dada preferência às licitações eletrônicas, incluindo-se todos os editais e atas na Internet. O pregão eletrônico foi a modalidade mais aplicada, correspondendo a 47,7% das licitações realizadas durante o ano.

No ano de 2009 a CEAGESP manteve a publicação dos editais e atas na Internet para melhor acesso de todos os interessados bem como transparência e credibilidade no processo.

Dentro dos processos licitatórios há sempre a publicidade dos atos através dos canais competentes, ou seja, diário oficial da união, jornais de grande circulação, e Internet, visando à divulgação dos serviços e ações aos interessados e à sociedade de forma transparente e acessível.

O quadro abaixo demonstra a variação dos procedimentos licitatórios entre 2006 a 2009 e a performance apresentada em 2009:

Modalidade	2006	2007	2008	2009	Variação 2009/2008	Participação
Concorrência	28	27	14	21	50,0%	23,3%
Carta Convite	2	0	0	1	-	1,1%
Leilão	1	1	6	1	-83,3%	1,1%
Pregão Eletrônico	1	25	28	43	53,6%	47,8%
Pregão Presencial	43	7	0	19	-	21,1%
Tomada de Preço	11	13	0	5	-	5,6%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>73</b>	<b>48</b>	<b>90</b>	<b>87,5%</b>	<b>100,0%</b>

## 7.6 AUDITORIA INTERNA

Anualmente, a AUDIN elabora o PAINT – Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna, o qual contempla todas as atividades previstas para o próximo exercício. Além dos trabalhos pré-programados, desenvolve os solicitados pelos órgãos de fiscalização externa, TCU e CGU; como também aqueles considerados especiais (extraordinários), oriundos de solicitações da Diretoria, dos Conselhos de Administração e Fiscal, entre outros.

Dentre as rotinas da auditoria, destacamos a elaboração do RAIN – Relatório Anual de Auditoria Interna, o exercício de 2009 foi iniciando com o RAIN do exercício de 2008, no qual encontramos todas as atividades realizadas no ano, este relatório é encaminhado trimestralmente à CGU, sendo que o final - 4º trimestre acumulado, tem como prazo de entrega 31/01 do exercício posterior.

Especificamente no exercício de 2009, a área de Auditoria Interna trabalhou incessantemente em busca de resultados significativos com relação às recomendações do Relatório CGU nº 224907, e às diversas determinações do TCU, que na maioria delas, foram atendidas prontamente.

A necessidade do trabalho em conjunto com as áreas auditadas está cada vez mais evidente, pois a auditoria interna no papel de interlocutora junto aos órgãos externos precisa estar ciente de todas as ações praticadas pela Companhia, possibilitando, dessa forma, o retorno imediato aos questionamentos internos e externos. E, ainda, através de uma política de controle prévio, evitar futuros apontamentos, podendo identificar e alertar os gestores sobre prováveis falhas nos controles internos - administrativos ou operacionais.

Em 2009 a AUDIN realizou 11.248 horas em auditoria nas diversas áreas da Companhia, distribuídas conforme o quadro abaixo:

Auditoria - Horas Executadas - 2009			
Órgão / Ocorrência	Horas Previstas	Horas Realizadas	% de Realização
Matriz	1.800	40	2,2%
Armazenagem	1.600	80	5,0%
Entrepostagem	1.160	288	24,8%
Auditorias Especiais	1.600	3.438	114,8%
Treinamento	200	307	53,5%
Férias e Licença Médica	1.056	468	44,3%
Serviços de Coordenadoria / Administrativos	3.864	6.627	71,5%
<b>Total</b>	<b>11.280</b>	<b>11.248</b>	<b>99,7%</b>

O comparativo entre as auditorias realizadas nos últimos quatro anos pela AUDIN, em número de horas, está representado no quadro abaixo:

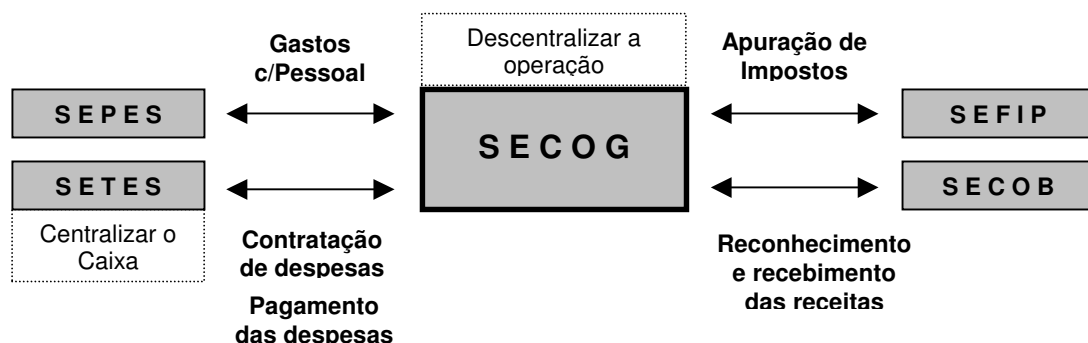
Órgão / Ocorrência	2006	2007	2008	2009
Matriz	2.068	3.368	2.302	40
Armazenagem	1.272	1.744	1.494	80
Entrepostagem	952	1.160	1.085	288
Auditorias Especiais	4.373	5.856	1.216	3.438
Treinamento	272	0	178	307
Férias e Licença Médica	1.240	1.040	1.110	468
Serviços de Coordenadoria / Administrativos	-	-	4.095	6.627
<b>Total</b>	<b>10.177</b>	<b>13.168</b>	<b>11.480</b>	<b>11.248</b>

## 7.7 CONTROLADORIA GERAL

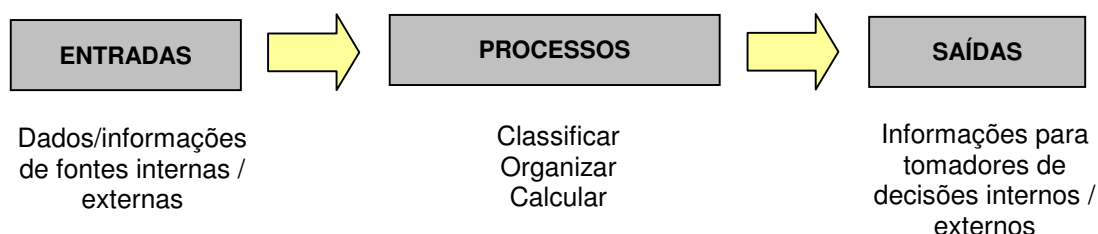
A SECOG - Seção de Controladoria Geral, além de suas funções finalísticas, apóia a alta administração no gerenciamento contábil global da Companhia.

Em busca de promover a melhoria da interface da controladoria com as áreas da administração e as Unidades, o que é considerado fundamental para a otimização dos processos da Companhia, algumas ações foram realizadas como o evento de integração com a participação de todos os departamentos.

Na ocasião os setores da área administrativa fizeram apresentações sobre suas atividades, havendo em seguida um debate para tratar dos principais problemas de rotina, onde todos os servidores puderam elaborar questionamentos acerca da gestão dos recursos orçamentários, financeiros, logísticos, humanos, e quaisquer processos que estejam no âmbito da sua atuação. Junto com essas ações criou-se, entre os setores da administração, um método de trabalho com a finalidade de dar subsídios para discussão do aperfeiçoamento dos processos e rotinas.



A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisões.



Na gestão orçamentária e financeira a administração atual vem trabalhando para reverter um quadro negativo e sustentar seu crescimento, mesmo assim, tem sobrevivido sem qualquer aporte de recursos do Tesouro Nacional tendo, inclusive, suportado o pagamento de pesadas indenizações trabalhistas que são de responsabilidade do Governo do Estado de São Paulo e que afetam seriamente sua capacidade de investimento.

## 7.8 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

A CEAGESP não participa do Orçamento Fiscal da União. O seu orçamento é constituído apenas de recursos próprios, oriundos das atividades desenvolvidas nos setores de atividade fim (armazenagem e armazenagem). Sua composição orçamentária é integrada, acompanhada e controlada pelo Sistema Orçamentário da União, desde a federalização da empresa ocorrida em 1997.

O orçamento corporativo é um orçamento de curto prazo, ou seja, constituído para o período de um ano civil. A elaboração da peça orçamentária para o exercício de 2009 foi definida a partir projeções elaboradas com base nas perspectivas de investimentos, custeio e arrecadação.

Ao sistematizar todas as demandas apresentadas, foi constituído um orçamento equilibrado entre os dispêndios da Companhia, custos e investimentos e a nossa arrecadação.

A gestão orçamentária e financeira é imprescindível para dar suporte às estratégias da Companhia, haja vista que a empresa não recebe recursos do orçamento da união, sendo avaliados a partir dos remanejamentos efetuados quando necessário e da reprogramação em consonância com o as orientações do DEST.

A área responsável pela gestão orçamentária e financeira faz o acompanhamento contínuo do orçamento corporativo e do fluxo de caixa, de forma a permitir a geração de informações instantâneas para a alta administração objetivando a tomada de decisões para o melhor resultado econômico da empresa bem como para eventuais necessidades de realinhamento orçamentário e/ou estratégico dos negócios.

Uma preocupação constante da área é o acompanhamento, via tesouraria, de bloqueios e arrestos judiciais dos recursos financeiros da Companhia decorrentes de ações trabalhistas de responsabilidade do Governo do Estado de São Paulo, os quais impactam negativamente a gestão financeira e orçamentária da empresa, na medida em que reduz sobremaneira margens de ajuste no fluxo de caixa e na disponibilidade de recursos para investimentos. Em que pese essa situação, a área vem mantendo a situação de regularidade fiscal da Companhia.

O monitoramento do índice de inadimplência dos clientes e permissionários também é uma preocupação constante da alta administração, e a área financeira tem desenvolvido ações visando à recuperação de créditos. Tais ações permitiram forte redução desse índice nos últimos sete anos (2003 a 2009) em 62,2%, ou seja, o índice manteve a queda apresentada em 2008 de 33,1% para atuais 12,5%.

Índice de Inadimplência Global de Contas a Receber - 2005 a 2009					
Ano	2005	2006	2007	2008	2009
Índice	29,5%	25,2%	17,6%	12,5%	12,5%

No parcelamento de débitos de contas a receber houve redução ainda mais significativa (90,5%), ou seja, caiu de 17,0% para 1,61%. Em 2009 manteve um baixo índice, como em 2008, em relação aos anos anteriores.

Índice de Inadimplência no Parcelamento de Contas a Receber - 2005 a 2009					
Ano	2005	2006	2007	2008	2009
Índice	5,1%	4,7%	4,0%	1,5%	1,6%

## 8 RESULTADOS

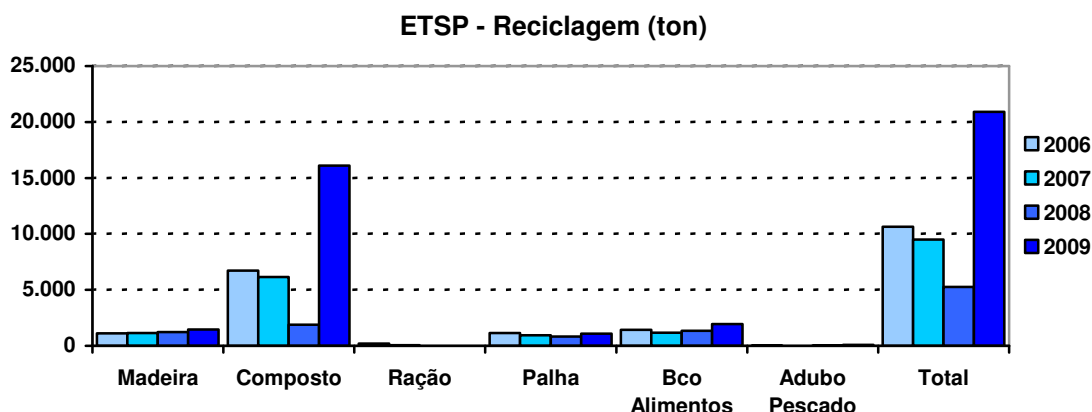
### 8.1 RESULTADOS RELATIVOS À INTERAÇÃO COM CLIENTES E SOCIEDADE

Os dados a seguir refletem os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados relativos à sociedade.

#### 8.1.1 Reciclagem

Os quadros abaixo representam as quantidades recicladas no ETSP em 2006, 2007, 2008 e 2009, em toneladas.

Ano	Madeira	Palha	Coco	Papelão	Composto	Ração	Adubo Pescado	Banco Alimentos	Total
2006	1.115	1.132	-	-	6.731	205	15	1.437	10.635
2007	1.144	948	-	-	6.152	51	14	1.176	9.484
2008	1.240	818	-	-	1.885	-	24	1.345	5.272
2009	1.473	1.091	7	208	16.097	-	88	1.943	20.907

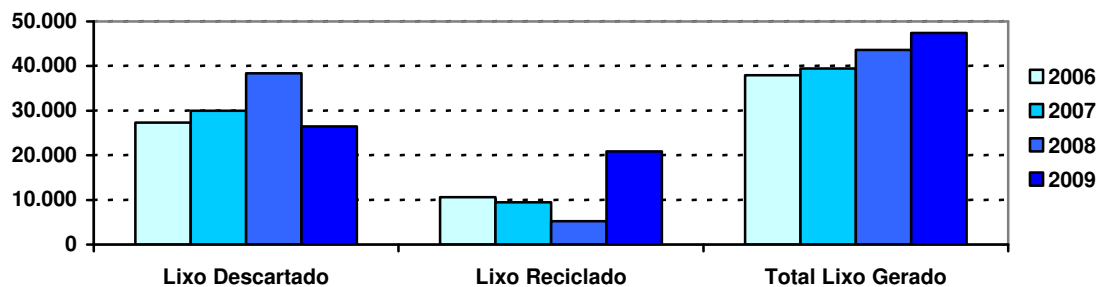


Os quadros abaixo apresentam o comparativo entre o lixo descartado e o reciclado no ETSP, de 2006 a 2009, em toneladas:

ETSP - Reciclagem (ton)			
Ano	Resíduo Descartado	Resíduo Reciclado	Total Resíduo Gerado
2006	27.338	10.635	37.973
2007	30.001	9.485	39.486
2008	38.359	5.271	43.630
2009	26.492	20.907	47.399



**Comparativo - Lixo Reciclado e Descartado (ton)**



### 8.1.2 BCA - Banco Central de Alimentos

Em 2009, com as medidas adotadas pela empresa para incentivar a doação de alimentos para o banco de alimentos aliada a melhorias na gestão administrativa e operacional, houve aumento significativo no volume captado junto aos parceiros, que atingiu 1.943 toneladas (crescimento 44,5%).

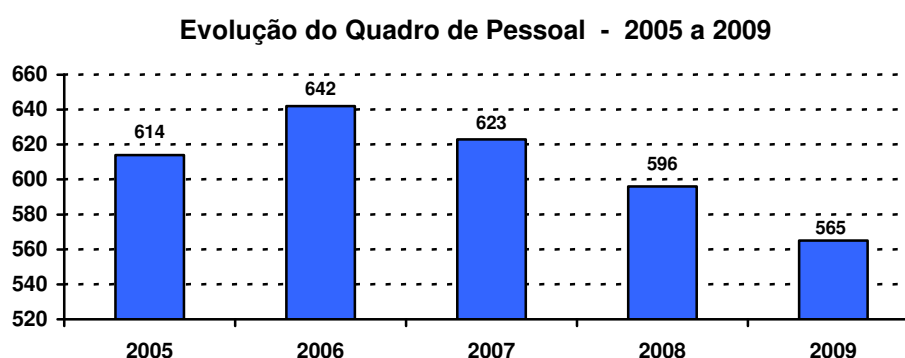
Comparativo de Resultados do Banco de Alimentos CEAGESP - 2007 a 2009 (ton)				
Ano	Vol. Recebido	Vol. Recebido	Vol. Distribuído	Vol. Descartado
2007	ETSP	1.337	1.113	224
	Ceasas Interior	1.764	1.646	118
	<b>Total</b>	<b>3.101</b>	<b>2.759</b>	<b>342</b>
2008	ETSP	1.482	1.342	140
	Ceasas Interior	2.204	2.090	113
	<b>Total</b>	<b>3.686</b>	<b>3.432</b>	<b>253</b>
2009	ETSP	1.991	1.943	48
	Ceasas Interior	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## 8.2 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Os gráficos abaixo demonstram os níveis atuais e tendências dos resultados da educação e desenvolvimento das pessoas bem como dos sistemas de trabalho da organização, ou seja, das práticas de gestão de pessoas.

### 8.2.1 Evolução do Quadro de Pessoal.

O gráfico abaixo representa evolução do quadro de pessoal em 2009 (em nº. de funcionários):

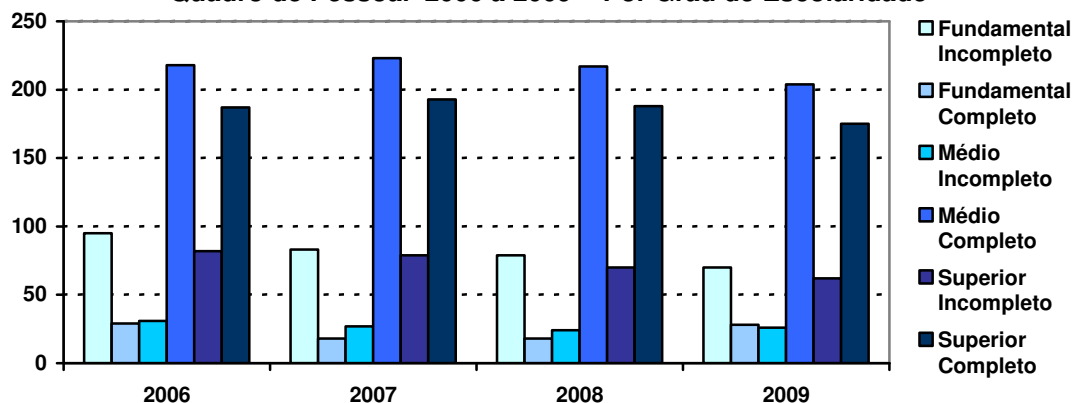


### 8.2.2 Nível de Escolaridade.

O quadro abaixo representa o nível de escolaridade do quadro de pessoal com posição em dezembro dos respectivos exercícios:

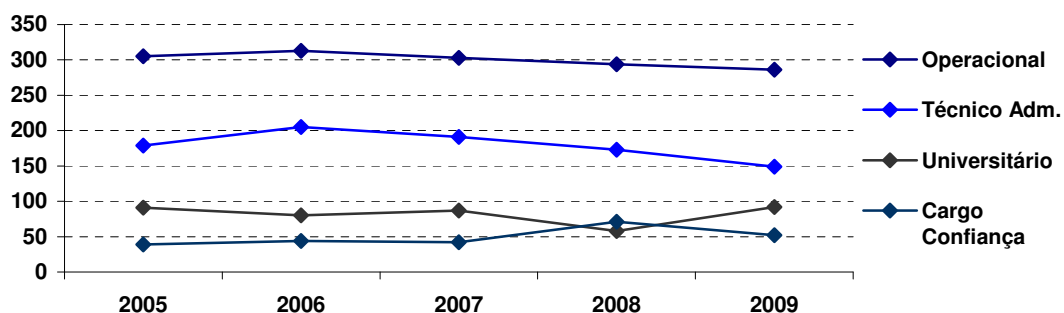
Nível	2006	2007	2008	2009
Fundamental Incompleto	95	83	79	70
Fundamental Completo	29	18	18	28
Médio Incompleto	31	27	24	26
Médio Completo	218	223	217	204
Superior Incompleto	82	79	70	62
Superior Completo	187	193	188	175
<b>Total</b>	<b>642</b>	<b>623</b>	<b>596</b>	<b>565</b>

Quadro de Pessoal 2006 a 2009 - Por Grau de Escolaridade

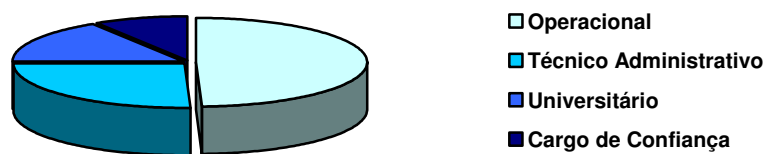


Nível	2005	2006	2007	2008	2009
Operacional	305	313	303	294	283
Técnico Administrativo	179	205	191	173	146
Universitário	91	80	87	58	52
Cargo Confiança	39	44	42	71	84
<b>Total</b>	<b>614</b>	<b>642</b>	<b>623</b>	<b>596</b>	<b>565</b>

Funcionários - por Nível de Atividade

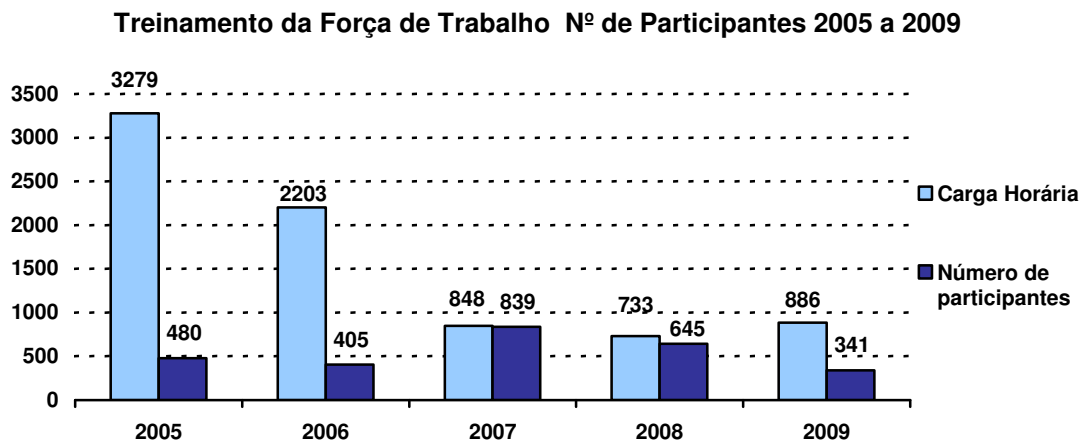


Nível de Atividade - Participação em 2009



### 8.2.3 Treinamento

O gráfico abaixo representa a participação dos funcionários em treinamentos de 2005 a 2009:



### 8.2.4 Programas Educacionais.

O quadro abaixo representa o programa de inclusão digital, em 2009.

Inclusão Digital			
Ano	Carga Horária	Nº de Alunos	Alunos / Carga Hor.
2007	73	118	8.630
2008	89	61	5.342
2009	32	87	2.784

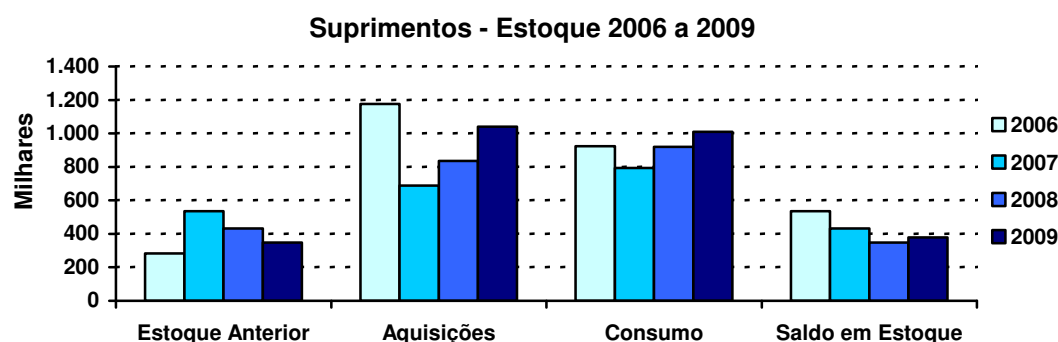
### 8.3 RESULTADOS RELATIVOS A SUPRIMENTOS

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados do desempenho relativo a suprimento.

#### 8.3.1 Estoques

O quadro e o gráfico abaixo demonstram os resultados relativos à gestão dos estoques:

Movimentação de Estoques de Materiais de Consumo - 2006 a 2009 - (R\$)				
Ano	Estoque Anterior	Aquisições	Consumo	Saldo Estoque
2006	283.140	1.176.396	923.142	536.394
2007	536.394	688.192	792.979	431.607
2008	431.607	836.501	919.708	348.400
2009	348.400	1.041.132	1.009.920	379.612



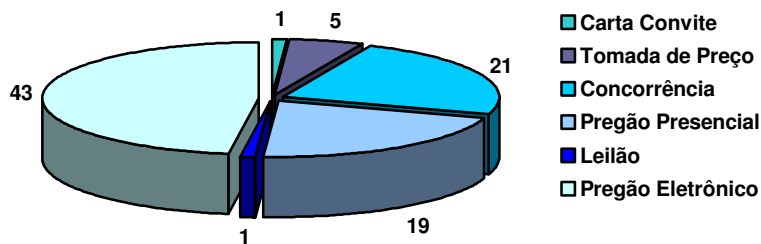
#### 8.3.2 Licitações

##### 8.3.2.1 Por Modalidade

O quadro abaixo representa as Licitações abertas por modalidade:

Modalidade	2006	2007	2008	2009
Concorrência	28	27	14	21
Carta Convite	2	0	0	1
Leilão	1	1	6	1
Pregão Eletrônico	1	25	28	43
Pregão Presencial	43	7	0	19
Tomada de Preço	11	13	0	5
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>73</b>	<b>48</b>	<b>90</b>

#### Licitações Abertas em 2009 - por Modalidade



#### 8.3.2.2 Por Economicidade

O gráfico abaixo demonstra a economia resultante das Licitações realizadas em 2009:



### 8.4 RESULTADOS RELATIVOS AOS SERVIÇOS E PRODUTOS

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados dos serviços/produtos, dos processos finalísticos.

#### 8.4.1 Armazenagem - Avaliação dos Resultados


A rede armazenadora, apesar da redução no volume de recebimento, encerrou o ano de 2009 com o segundo melhor resultado (receita menos despesa) dos últimos anos (R\$ 6.043.930), com redução de 6,81% em relação ao exercício anterior.

Esse resultado foi reflexo direto da redução de despesa implementada na área de armazenagem, bem como da redução proporcional de receita ocorrida, da ordem de 2,00% e 3,31% respectivamente; previa-se um ano difícil para a área e solução veio da redução de despesa, já que haveria redução no volume de recebimento.

A movimentação de *commodities* (açúcar, milho, soja e trigo) apresentou queda no volume de recebimento (ton) da ordem de 26,1%, ou seja, foram recebidas 804.884 toneladas de grãos, reflexo direto da crise financeira mundial e das dificuldades que os produtores tiveram para financiar o plantio.

No caso do açúcar, produto de representa mais de metade de participação no mix de produtos armazenados, a redução de foi de 34,01%, que apesar de



	<b>MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO</b> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	
	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE 2009</b>	PÁGINA <b>137 de 151</b>

não ter havido redução de área plantada, houve significativo aumento de preço dessa *commodity* no mercado internacional, o que possibilitou aos produtores exportar a produção sem precisar de espaço para armazenagem.

No caso de outros dois produtos (soja e milho), também houve quedas significativas no recebimento, da ordem de 73% e 47% respectivamente, decorrente da redução de área plantada e da alta dos preços desses produtos no mercado internacional, o que beneficiou os produtores que imediatamente exportaram seus excedentes, sem a necessidade de espaço para estocar sua produção.

Nesse contexto, apesar da redução no volume de recebimento (26,1%), com reflexos na queda de faturamento, foi um ano de bom resultado para a área de armazenagem.

Porém, apesar do estoque médio ter sido reduzido em 7,4%, o estoque de passagem de um ano para outro ano, sofreu redução mais significativa, o que poderá significar redução de receita anual caso a área não se recupere durante o próximo ano. No exercício anterior o “estoque de passagem” estava elevado em relação ao anos anteriores, o que proporcionou o acúmulo de receita no primeiro semestre de 2009.

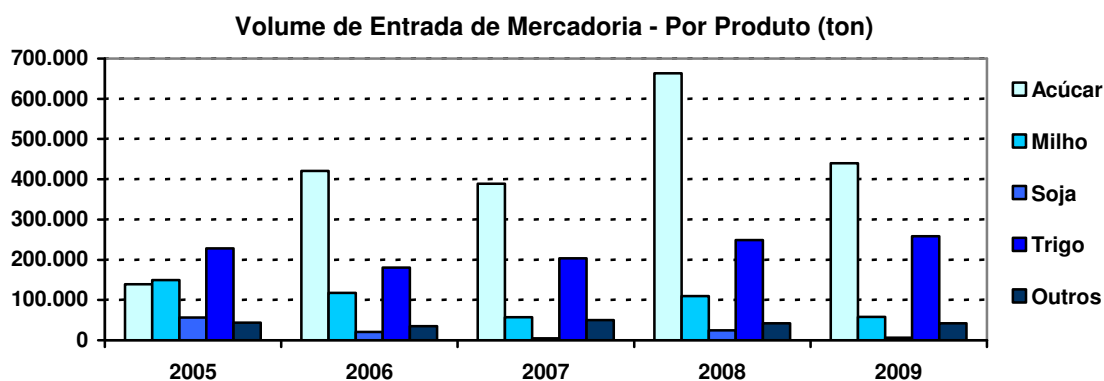
Em consequência dessa conjuntura desfavorável ocorrida em 2009, a rede armazenadora recebeu volume 804.884 toneladas de produtos agropecuários e derivados, com destaque para o trigo a granel, único produto que apresentou aumento no volume de recebimento (5,28%), proporcionando faturamento de R\$ 22.900.102. Considerando os resultados operacionais e financeiros alcançados e considerando bem como as limitações orçamentárias, podemos considerar que a área de armazenagem cumpriu com o objetivo traçado pela alta direção.

Para o exercício de 2010 (próxima safra agrícola), em razão da superação da crise internacional que afetou direta e negativamente as condições de financiamento do plantio no ano anterior, prevê-se aumento da área plantada e, por consequência, significativo aumento da produção da safra agrícola do país, com aumento no volume de produção no estado de São Paulo e nos estados de centro oeste e sul, o que implicará aumento de volume de recebimento de mercadorias na rede de armazenagem da empresa bem como aumento de faturamento em relação a 2009.

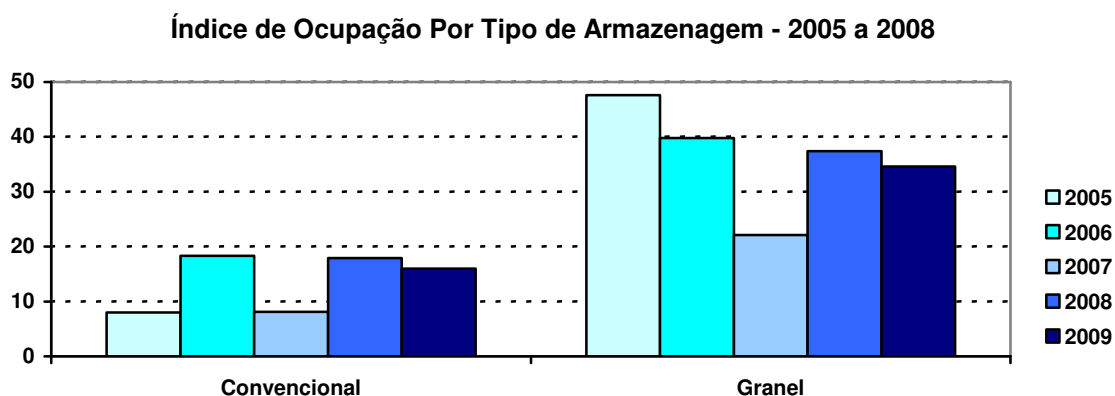
Entretanto, o aumento de custos operacionais decorrentes da obsolescência da infra-estrutura da rede armazenadora (equipamentos defasados tecnologicamente, baixa capacidade de fluxo e processamento operacional, etc) e em razão da indisponibilidade de recursos orçamentários para manutenção preventiva e investimentos em modernização, bem como a necessidade de reaparelhamento das unidades para credenciamento e certificação decorrentes da regulamentação da nova lei de armazenagem, tem preocupado sobremaneira a área de armazenagem. Essa obsolescência das instalações e equipamentos das unidades de negócio reduz a competitividade da empresa no mercado de armazenagem de produtos agropecuários e derivados na medida em aumenta sobremaneira seus custos operacionais (tonelada operada - carga, descarga, movimentação interna, processamento, etc), impactando negativamente seus resultados econômicos e afetando sua sustentabilidade sócio-econômica e ambiental.

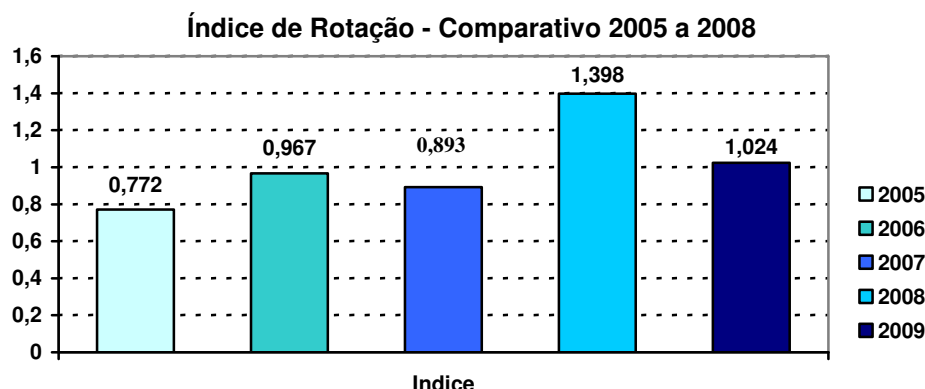
Por fim, preocupa-nos sobremaneira a situação insustentável da rede armazenadora, a qual necessita de investimentos urgentes em modernização e reaparelhamento para obter a certificação para a continuidade de suas atividades. Sem a certificação a ser concedida pelo órgão habilitado do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a empresa corre sério risco de encerrar suas atividades por falta de habilitação junto aos órgãos competentes.

Volume de Entrada de Mercadorias na Rede Armazenadora (ton)							
Produto	2005	2006	2007	2008	2009	Varição 09 / 08	Partic. Produto
Açúcar	139.575	420.635	388.756	663.719	439.635	-34,01%	54,62%
Milho	149.565	117.876	57.555	109.698	58.013	-47,38%	7,21%
Soja	56.703	20.719	4.884	24.342	6.536	-73,15%	0,81%
Trigo	228.140	180.500	203.720	249.116	258.863	5,28%	32,16%
Outros	43.368	35.011	49.926	42.343	41.837	-1,88%	5,20%
<b>Total</b>	<b>617.351</b>	<b>774.741</b>	<b>704.841</b>	<b>1.089.218</b>	<b>804.884</b>	<b>-26,10%</b>	<b>100,0%</b>



Índice de Ocupação - 2005 a 2009 (%)					
Tipo	2005	2006	2007	2008	2009
Convencional	8,0%	18,3%	8,1%	17,9%	16,0%
Granel	47,6%	39,8%	22,1%	37,4%	34,6%
<b>Total da Rede</b>	<b>35,5%</b>	<b>33,9%</b>	<b>18,2%</b>	<b>32,4%</b>	<b>29,7%</b>

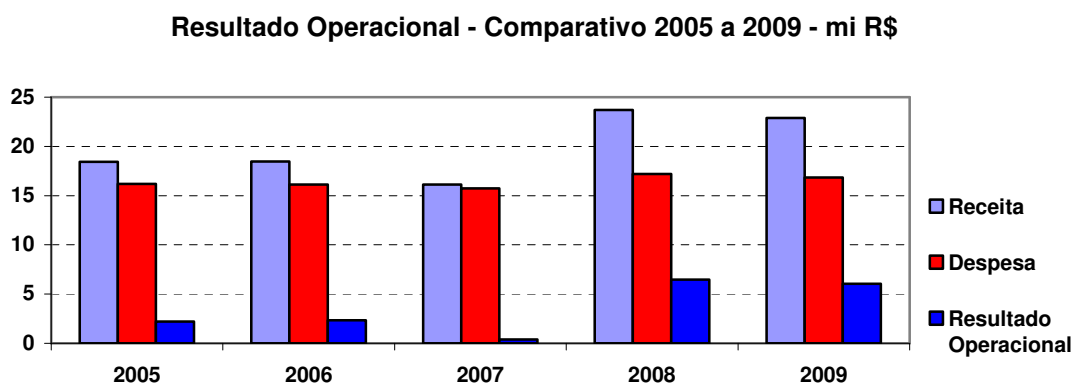




Em consequência do contexto acima mencionado recebemos 804.884 toneladas de produtos, o que representou uma queda de 26,1% em relação ao ano anterior.

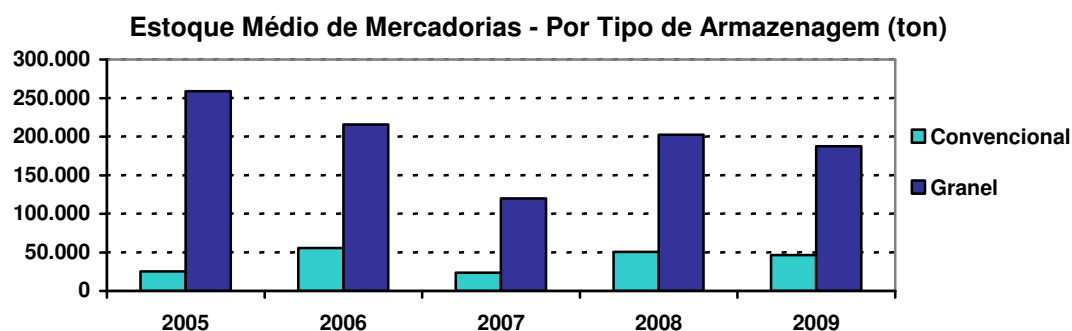
O resultado operacional (R - D) alcançado (R\$ 6.043.930), com queda de 6,81% em relação ao exercício anterior, decorreu da redução de receitas e da contenção de despesas, bem como das ações de articulação com clientes usuários da rede armazenadora, no sentido de firmar parcerias na realização de investimentos em situações pontuais constatadas durante os exercícios anteriores, inclusive de 2009, o que permitiu minorar os efeitos da falta de investimentos na área.

Comparativo de Resultado Operacional 2005 a 2009 - (mi R\$)						
Item	2005	2006	2007	2008	2009	09 / 08 (%)
Receita	18,423	18,478	16,133	23,685	22,900	- 3,3 %
Despesa	16,200	16,131	15,740	17,199	16,856	- 2,0 %
<b>Resultado Operacional</b>	<b>2,223</b>	<b>2,349</b>	<b>0,393</b>	<b>6,485</b>	<b>6,044</b>	<b>- 6,8 %</b>

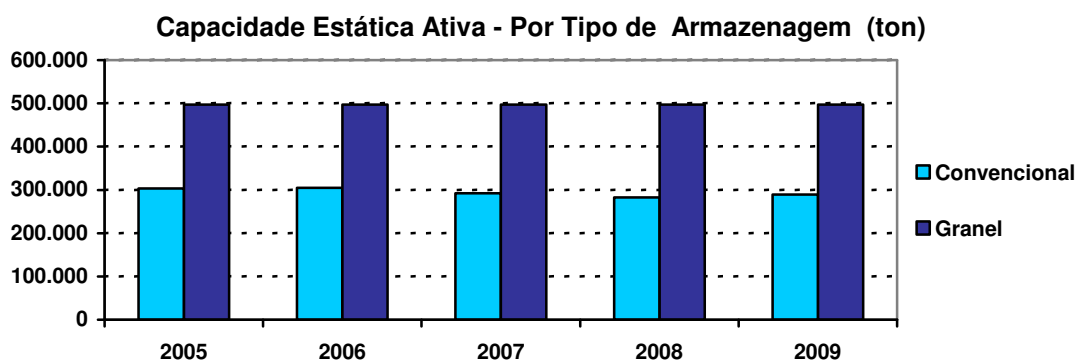


Outro fator negativo relativo a 2009 foi a redução do “Tempo Médio de Depósito” (TMD), refletindo diretamente no estoque médio.

Estoque Médio de Mercadorias 2005 a 2009 - por Tipo de Armazenagem (ton.)						
Tipo	2005	2006	2007	2008	2009	09/08 (%)
Convencional	25.288	55.797	23.652	50.454	46.393	- 8,0 %
Granel	258.888	215.585	119.754	202.012	187.366	- 7,2 %
<b>Total da Rede</b>	<b>284.176</b>	<b>271.382</b>	<b>143.406</b>	<b>252.466</b>	<b>233.759</b>	<b>- 7,4 %</b>

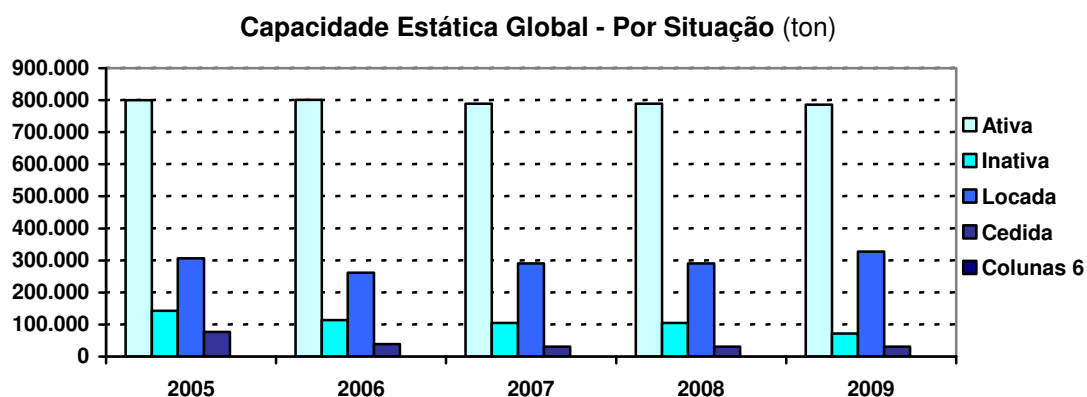


Capacidade Estática Ativa 2003 a 2009 - por Tipo de Armazenagem (ton.)						
Tipo	2005	2006	2007	2008	2009	09 / 08
Convencional	303.247	304.570	292.482	282.252	289.322	-3,5%
Granel	496.800	496.800	496.800	496.800	496.800	0,0%
<b>Total da Rede</b>	<b>800.047</b>	<b>801.370</b>	<b>789.282</b>	<b>779.052</b>	<b>786.122</b>	<b>-1,3%</b>



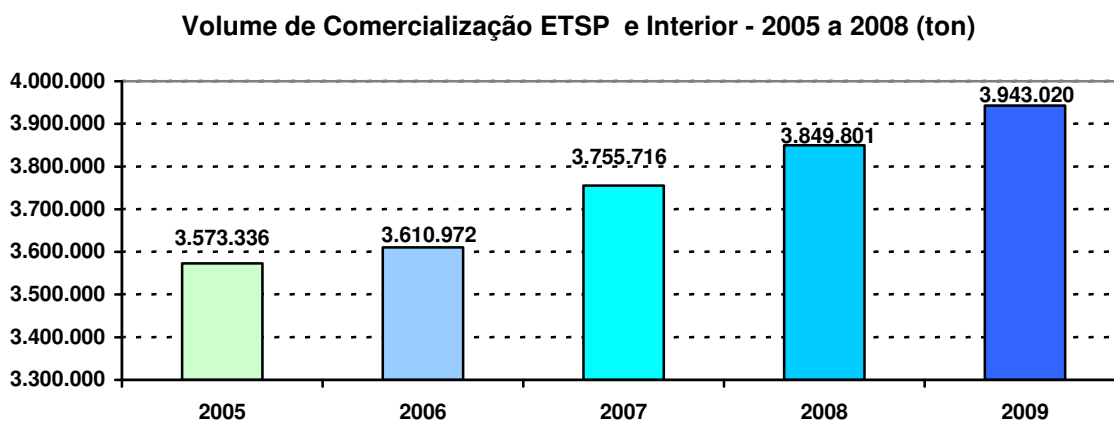
Capacidade Estática em 2009 - por Tipo Armazenagem (ton.)		
Tipo de Armazenagem	Capacidade Estática	Participação %
Granel	652.100	53,6 %
Convencional	547.680	45,0 %
Frigorificada	16.650	1,4 %
<b>Total</b>	<b>1.216.430</b>	<b>100,0 %</b>

Capacidade Estática Global - Por Situação (ton.)						
Situação	2005	2006	2007	2008	2009	09/08
Ativa	800.047	801.370	789.282	789.282	786.122	- 0,9%
Inativa	142.934	114.334	104.934	104.934	71.600	0,0%
Locada	306.419	261.896	290.914	290.914	327.408	- 2,1%
Cedida	76.430	38.830	31.300	31.300	31.300	0,0%
<b>Total</b>	<b>1.325.830</b>	<b>1.216.430</b>	<b>1.216.430</b>	<b>1.216.430</b>	<b>1.216.430</b>	<b>0,0%</b>



#### 8.4.2 Entrepostagem

Em 2009, o volume comercializado na rede de entrepostos foi de 3.943.020 toneladas de hortifrutícolas, flores e pescados, apresentando um crescimento de 2,42 em relação a 2008 que registrou o volume de 3.849.801 toneladas. O gráfico abaixo mostra o volume comercializado na rede de entrepostos nos últimos cinco anos:

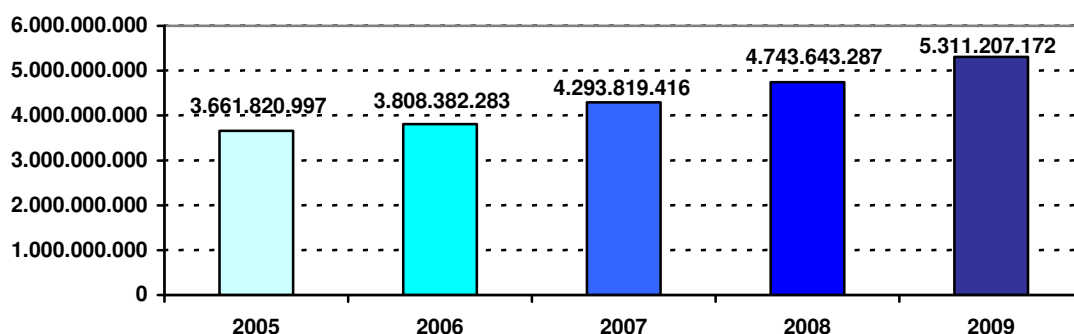


O ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo, principal central de abastecimento da empresa e a maior da América Latina, localizada na Capital, continua movimentando mais de 80% do volume comercializado da rede de entrepostos, conforme demonstra o quadro abaixo:

Volume de Comercialização na Rede de Entrepósitos - 2009			
Classificação	Unidade / Local	Vol. Comercializado (ton.)	Participação %
1º	ETSP - São Paulo	3.155.054	80,0%
2º	Ribeirão Preto	280.946	7,1%
3º	Sorocaba	108.345	2,7%
4º	São José do Rio Preto	80.126	2,0%
5º	São José dos Campos	72.573	1,8%
6º	Bauru	61.669	1,6%
7º	Presidente Prudente	51.649	1,3%
8º	Piracicaba	48.130	1,2%
9º	Araraquara	45.954	1,2%
10º	Araçatuba	22.706	0,6%
11º	Franca	10.513	0,3%
12º	Marília	5.355	0,1%
Total		3.943.020	100,00%

O volume financeiro na rede de entrepostos registrou crescimento de 12%. Em 2009 o fluxo financeiro envolvido na comercialização foi de R\$ 5,31 bilhões em relação a R\$ 4,74 bilhões registrado no ano anterior. O gráfico abaixo ilustra o fluxo financeiro envolvido na comercialização de todos os entrepostos da rede nos últimos cinco anos:

**ETSP e Interior - Volume Financeiro de Comercialização (R\$)**



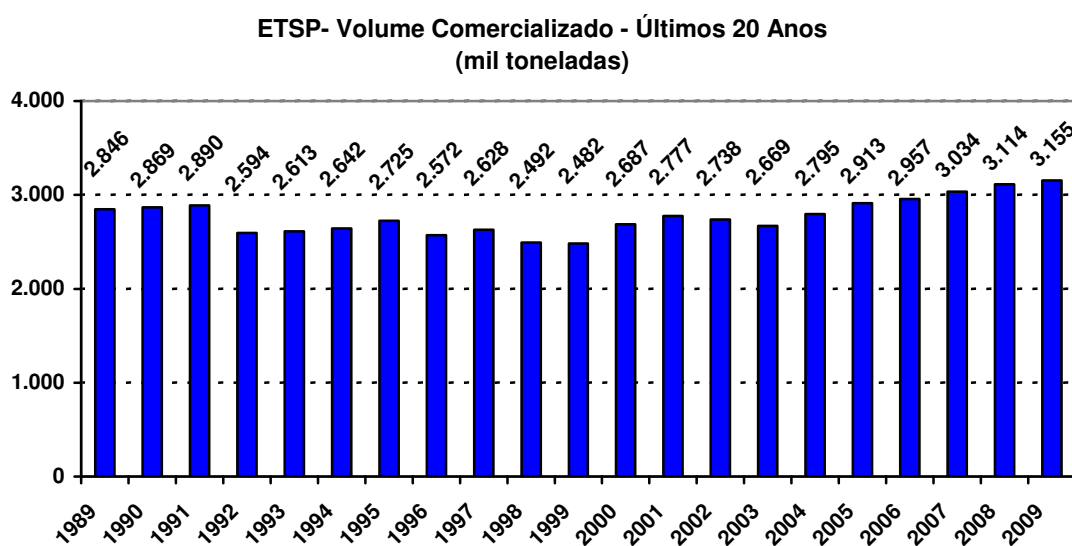


Também no volume financeiro a participação do ETSP é bastante expressiva; mais de 81% do volume financeiro é gerado no principal entreposto.

Volume Financeiro de Comercialização na Rede de Entrepósitos - 2009			
Classificação	Unidade / Local	Valor Financeiro (R\$)	Participação %
1º	ETSP - Capital	4.354.138.216	82,0%
2º	Ribeirão Preto	337.407.672	6,4%
3º	Sorocaba	125.444.457	2,4%
4º	São José do Rio Preto	109.957.621	2,1%
5º	São José dos Campos	79.076.625	1,5%
6º	Bauru	72.595.314	1,4%
7º	Araraquara	64.204.993	1,2%
8º	Presidente Prudente	58.325.203	1,1%
9º	Piracicaba	55.559.110	1,0%
10º	Araçatuba	32.528.576	0,6%
11º	Franca	15.910.746	0,3%
12º	Marília	6.058.639	0,1%
<b>Total</b>		<b>5.311.207.172</b>	<b>100,0 %</b>

#### 8.4.2.1 ETSP - Entrepósito Terminal de São Paulo, o melhor resultado dos últimos 20 Anos

O volume comercializado no ETSP registrou números impressionantes em 2009 e o crescimento de 1,3% em relação a 2008, com movimentos de 3.155.054 toneladas de FLV, flores e pescados e 3.113.765, respectivamente. O volume comercializado em 2009 representa o melhor resultado dos últimos 20 anos, conforme gráfico abaixo:



Nas Ceasas do interior o crescimento médio do volume comercializado surpreendeu, atingindo 788.001 toneladas em 2009, com crescimento de 7,1% e com destaque para as unidades de Franca, com crescimento de

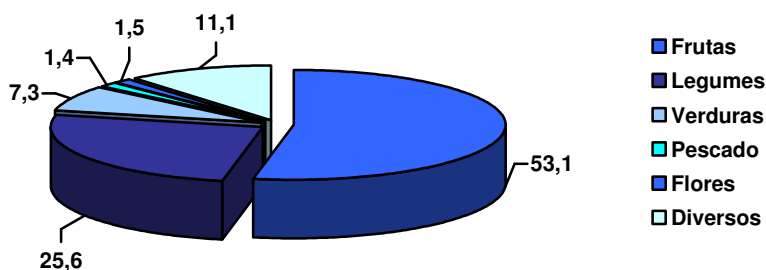
32,6%; Ribeirão Preto 22,9%; Sorocaba 18,0% e Bauru com aumento de 11,25% no volume comercializado.

Apesar do cenário adverso para o setor agrícola (dólar alto, queda na previsão de produção, incertezas decorrentes da crise, etc), o aumento da renda da população e o incentivo à agricultura familiar garantiram o crescimento de setor de hortifrutigranjeiro que, dentre outros fatores, fizeram com que mais pessoas tivessem acesso aos produtos comercializados na CEAGESP contribuindo para este expressivo crescimento.

No ETSP o setor de frutas continua sendo o principal, movimentando cerca de 1.675.956 toneladas ou 53,1% da movimentação realizada, conforme quadro abaixo:

ETSP 2009 - Volume de Comercialização e Participação - por Setor			
Classificação	Setor	Vol. Comercializado (ton.)	Participação %
1º	Frutas	1.675.956	53,1%
2º	Legumes	807.225	25,6%
3º	Diversos	349.062	11,1%
4º	Verduras	231.861	7,3%
5º	Flores	47.851	1,5%
6º	Pescados	43.100	1,4%
Total		3.155.055	100,0 %

ETSP 2009 - Participação no Volume Comercial por Setor (ton)

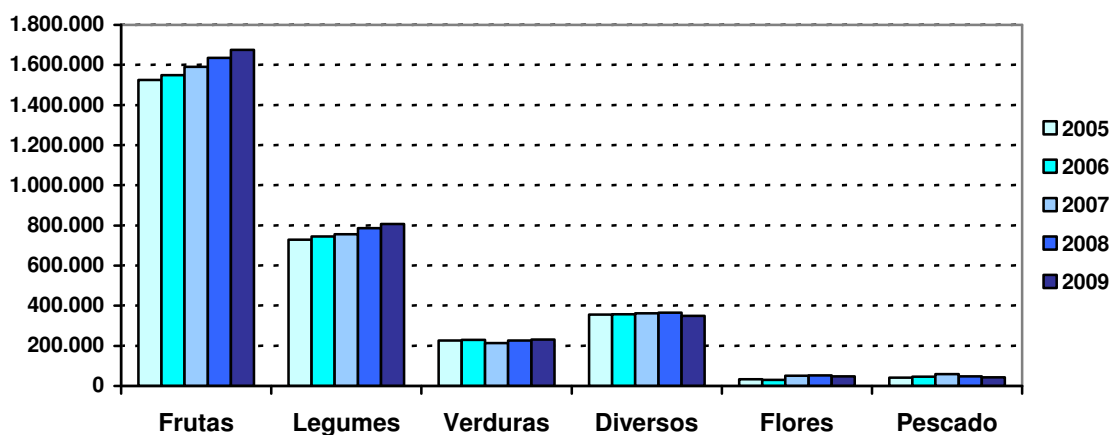


Ainda por setor de comercialização, os maiores crescimentos percentuais no volume comercializado em 2009 ocorreram, respectivamente, nos setores de legumes (2,64%), frutas (2,51%), verduras (2,22%). Os setores de diversos, flores e pescado registraram retração.

A tabela e o gráfico abaixo apresentam os volumes por setor de comercialização nos últimos 5 anos.

Volume Comercializado no ETSP - por setor - (ton)							
	Frutas	Legumes	Verduras	Diversos	Flores	Pescado	Total
2005	1.526.016	730.020	226.892	356.122	33.045	40.936	2.913.032
2006	1.548.740	745.407	229.199	357.413	30.542	45.810	2.957.110
2007	1.590.707	756.748	213.631	362.720	50.366	59.640	3.033.812
2008	1.634.977	786.442	226.817	366.017	51.873	47.639	3.113.765

**ETSP - Volume Comercializado por setor - 2005 a 2009 (ton)**



Entre os produtos comercializados, merece destaque a laranja que movimentou cerca de 11,6% de todo o volume comercializado no ETSP e continua liderando o *ranking*, conforme quadro abaixo que apresenta os 10 produtos mais comercializados durante o ano.

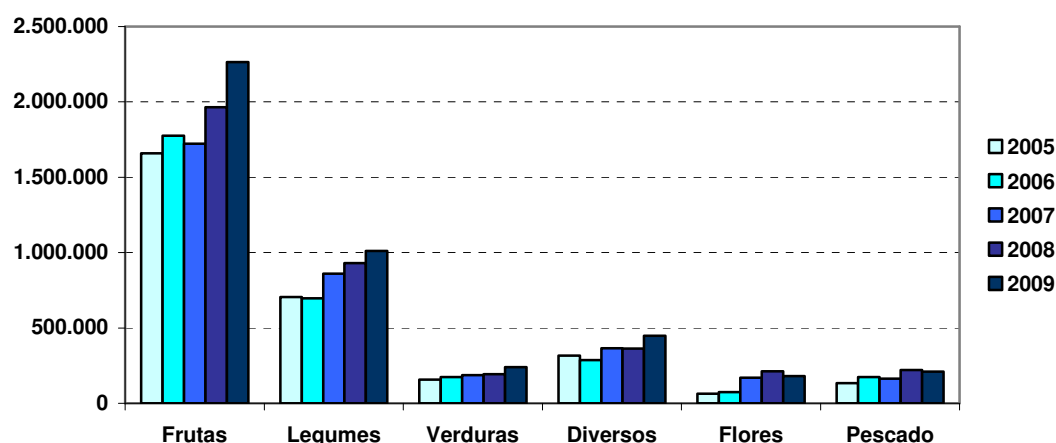
Classificação em Volume de Comercialização 2009 - ETSP - por Produto (ton)				
Ordem	Produto	Volume	Participação (%)	% Acumulado
1º	Laranja	366.172	11,6%	11,6%
2º	Tomate	293.471	9,3%	20,9%
3º	Batata	211.272	6,7%	27,6%
4º	Mamão	141.542	4,5%	32,1%
5º	Maçã	132.351	4,2%	36,3%
6º	Tangerina	120.75	3,8%	40,1%
7º	Pera	102.479	3,2%	43,3%
8º	Melancia	100.695	3,2%	46,5%
9º	Cenoura	92.762	2,9%	49,4%
10º	Cebola	89.784	2,8%	52,2%

O resultado da movimentação financeira no ETSP foi ainda mais expressivo. Em 2009 o volume financeiro cresceu 12,1% em relação ao ano anterior, cujo fluxo na comercialização foi de R\$ 4,35 bilhões enquanto que no exercício anterior foi de R\$ 3,88 bilhões negociados. O setor de frutas continua sendo o principal da rede de entrepostos.

A tabela e o gráfico abaixo demonstram a movimentação financeira no ETSP, por setor, nos últimos cinco anos:

Movimentação Financeira no ETSP - por setor - (mil R\$)							
	Frutas	Legumes	Verduras	Diversos	Flores	Pescado	TOTAL
2005	1.658.300	704.693	157.387	316.455	63.508	133.427	3.033.771
2006	1.776.552	696.641	174.838	287.035	75.397	174.288	3.184.751
2007	1.722.227	859.567	187.526	364.955	169.198	163.459	3.466.932
2008	1.963.888	931.275	192.374	362.364	212.107	221.333	3.883.341
2009	2.263.528	1.010.899	239.924	448.216	180.565	211.006	4.354.138

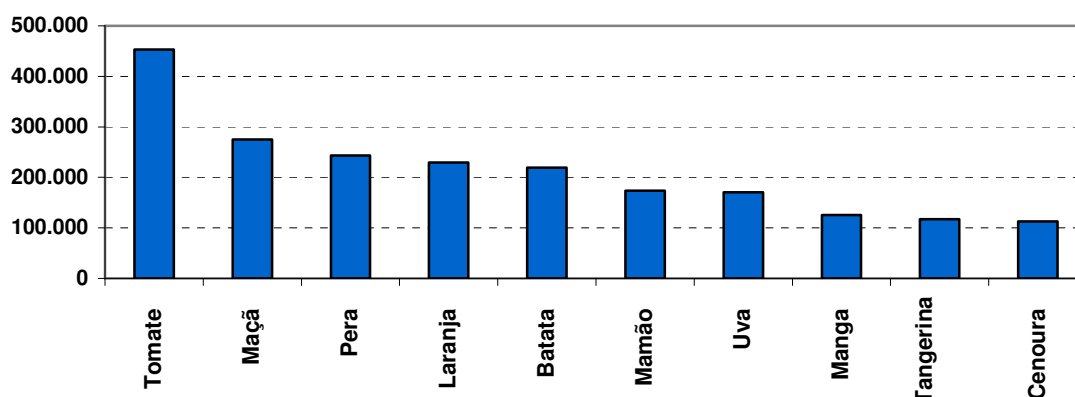
Volume Financeiro Comercializado no ETSP - por setor (mil R\$)



Na movimentação financeira por produto, o tomate permaneceu na liderança do *ranking* em 2009. O produto movimentou mais de R\$ 453 milhões ou 10,4% de toda a movimentação do ETSP, conforme quadro abaixo que mostra o *ranking* dos 10 produtos mais comercializados durante o ano.

Classificação dos Produtos em Volume Financeiro Comercializado no ETSP - 2009				
Ordem	Produto	Vol. Financeiro (R\$)	Participação	% Acumulado
1º	Tomate	453.414.057	10,4%	10,4%
2º	Maçã	274.989.036	6,3%	16,7%
3º	Pêra	243.097.356	5,6%	22,3%
4º	Laranja	229.608.543	5,3%	27,6%
5º	Batata	219.169.199	5,0%	32,6%
6º	Mamão	173.691.915	4,0%	36,6%
7º	Uva	170.752.075	3,9%	40,5%
8º	Manga	125.735.892	2,9%	43,4%
9º	Tangerina	117.078.499	2,7%	46,1%
10º	Cenoura	112.835.988	2,6%	48,7%

Classificação por Volume Financeiro Comercializado (mil R\$)



Apesar de tudo, prevemos com relativa margem acerto, que a crise não afetaria esse segmento do *agrobusiness*, alicerçado na boa capitalização dos agentes de produção; graças a essa situação não houve redução do nível de investimentos.

Mantidos os investimentos, o setor enfrentaria outro sério problema, qual seja: as condições climáticas atípicas, com excesso de chuvas até mesmo no inverno. Os produtores enfrentaram muitas dificuldades para colher o que plantaram.

Os produtos importados, que tiveram crescimento significativo de 18% em relação ao exercício anterior, contribuíram para o equilíbrio da oferta, bem como alavancou o fluxo financeiro comercializado. Há que se destacar a contribuição desses produtos para a manutenção dos preços praticados em níveis satisfatórios para os consumidores.

#### 8.4.2.2 Entrepostagem - Tendências para 2010

Para o próximo ano os investimentos da produção deverão permanecer estáveis e as condições climáticas, ao que tudo indica, deverão acarretar novos transtornos aos produtores, atacadistas, e consumidores.

No primeiro trimestre do ano o volume de chuvas deverá ser mais intenso, e poderá trazer sérios problemas principalmente para as hortaliças que são mais sensíveis, comprometendo a qualidade, a quantidade ofertada e os preços praticados.

Assim, os alimentos *in natura* deverão contribuir para a elevação dos principais indicadores econômicos, ao menos no primeiro trimestre.

A partir do segundo semestre, no entanto, a produção deverá estar normalizada e, assim, contribuir para auxiliar no controle inflacionário.

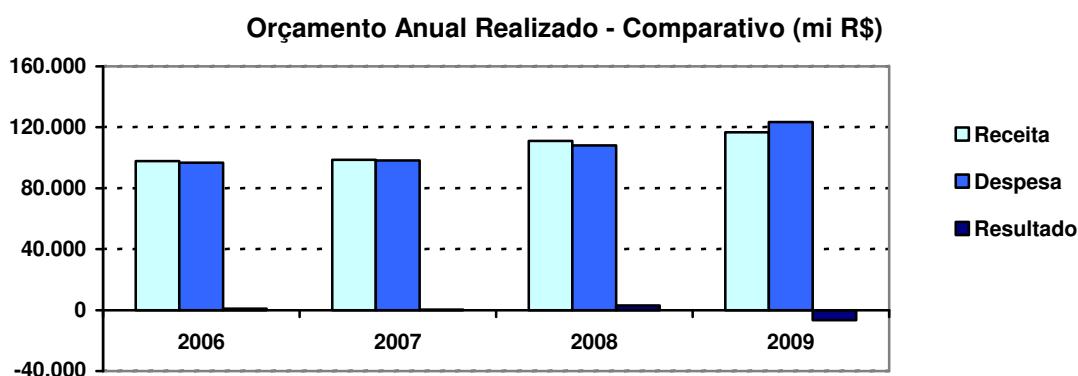
Vale destacar que os hortifrutícolas são, via de regra, produtos extremamente baratos (em 2009 a média de preços na rede de entrepostos para FLV e pescados foi R\$ 1,34 o quilo) se comparados principalmente aos industrializados.

Desta forma, apesar das condições climáticas adversas, as mais de 13.000 toneladas de alimentos que a rede CEAGESP disponibiliza diariamente na mesa dos consumidores brasileiros deverão novamente impulsionar a economia, gerando empregos, renda e uma alimentação saudável e com custo reduzido.

## 8.5 RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

O gráfico abaixo mostra os níveis atuais e tendências dos resultados relativos à aplicação dos recursos orçamentários.

Orçamento Anual Realizado - 2006 a 2009 (mi R\$)				
Item	2006	2007	2008	2009
Receita	97.731	98.741	111.082	116.811
Despesa	96.730	98.330	108.049	123.494
Resultado	1.001	411	3.033	- 6.683



### 8.5.1 Orçamento Anual 2009

O quadro abaixo representa o orçamento aprovado e realizado no ano de 2009.

Descrição de Itens	Orçado		Realizado	Saldo	Execução %
	Original	Reprogramado			
<b>Recebimentos</b>	<b>116.811</b>	<b>116.811</b>	<b>113.782</b>	<b>3.028</b>	<b>97%</b>
1. Entrepostagem	89.003	89.003	86.727	2.276	97%
2. Armazenagem	25.826	25.826	25.458	368	99%
3. Recursos Extras	-	-	-	-	-
4. Imóveis	1367	1.328	1.020	308	77%
5. Outros	220	228	250	(23)	110%
6. Financeiras	394	426	327	99	77%
<b>Pagamentos</b>	<b>116.805</b>	<b>123.494</b>	<b>118.528</b>	<b>4.967</b>	<b>96%</b>
1. Investimentos	9.071	1.027	568	459	55%
2. Pessoal Líquido e Encargos	33.976	36.232	35.209	1.023	97%
3. Materiais e Produtos	7.204	3.782	3.319	463	88%
4. Serviços de Terceiros	35.912	48.238	44.471	3.766	92%
5. Utilidades e Serviços	17.226	16.755	16.888	(133)	101%
6. Tributos e Encargos	11.109	13.816	12.702	1.114	92%
7. Contas Atrasadas	-	-	-	-	-
8. Demais Dispendios Correntes	2.308	3.645	5.370	(1.725)	147%
<b>Superávit / Déficit</b>	<b>5</b>	<b>(6.684)</b>	<b>(4.745)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Saldo Anterior</b>	<b>-</b>	<b>6.737</b>	<b>6.737</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Saldo Atual</b>	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>1.991</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



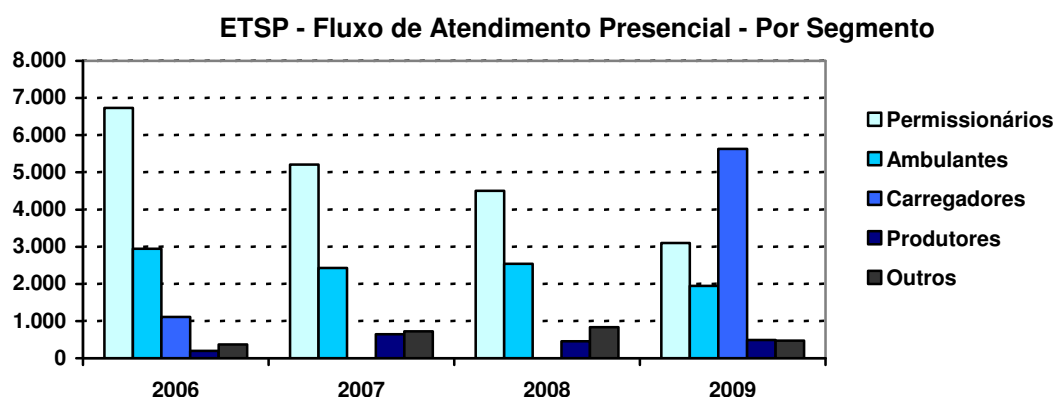
## 8.6 RESULTADOS DOS PROCESSOS DE APOIO E ORGANIZACIONAIS

Abaixo seguem demonstrativos dos níveis atuais e tendências dos resultados dos processos de apoio.

### 8.6.1 ETSP - Fluxo de Atendimento

O quadro abaixo representa o fluxo de atendimento do Entrepósito Terminal de São Paulo.

ETSP - Fluxo de Atendimento Presencial 2009 (Por Segmento)				
Atendimento	2006	2007	2008	2009
Permissionários	6.735	5.211	4.506	3.104
Ambulantes	2.946	2.431	2.542	1.942
Carregadores	1.115	0	1	5.634
Produtores	199	646	459	489
Outros	366	726	833	474
<b>Total</b>	<b>11.361</b>	<b>9.014</b>	<b>8.341</b>	<b>11.643</b>



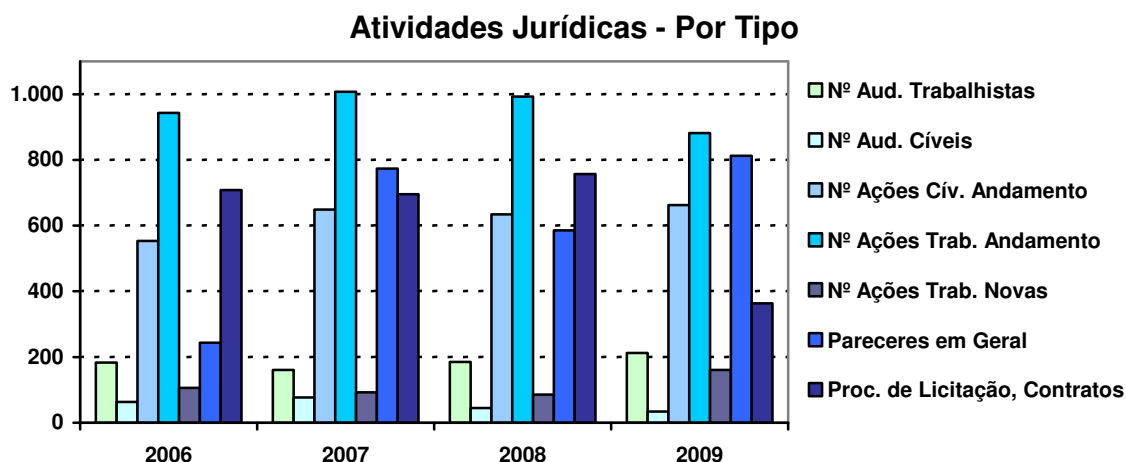
#### 8.6.1.1 ETSP - Controle de Mercado

O quadro abaixo representa as atividades de controle do mercado no ETSP:

Atividades	2006	2007	2008	2009
Blitz de Mercadorias (Hortifrutigranjeiras, Embalagens e Atípicas)	336	555	710	1.283
Blitz de Carrinhos (Apreensões de Carrinhos Irregulares e/ou Pessoas Não Credenciadas)	868	1.044	1.384	1.234
Veículos Retidos por Irregularidades na Verificação entre Mercadorias e Notas Fiscais	426	364	262	505
Cobranças de Taxas de Produtos Não Destinados - PND	205	113	36	58
Apreensões de Caixas por Irregularidades (Nº Cxs)	18.701	23.400	38.500	54.000

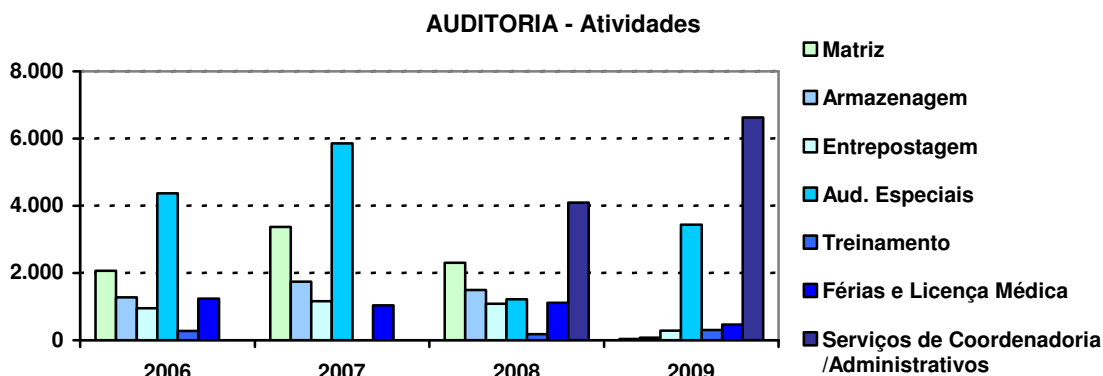
### 8.6.2 Coordenadoria Jurídica

O gráfico abaixo demonstra os resultados relativos às atividades jurídicas:

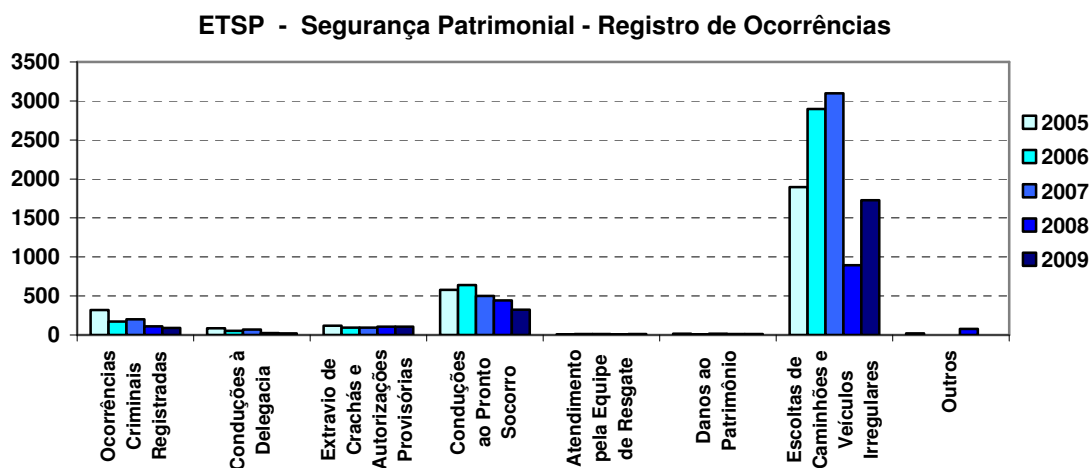


### 8.6.3 Assessoria de Auditoria

O gráfico abaixo demonstra os resultados, em nº de horas, relativos às atividades da Auditoria Interna:



### 8.6.4 Segurança Patrimonial e Operacional



### 8.6.5 Engenharia e Manutenção

Atividades desenvolvidas durante o ano de 2009:

Ano	Análise de Obras e Projetos	Ordens de Serviço	Execução de Projetos, Memoriais e Orçamentos
2006	389	3.545	52
2007	388	3.721	24
2008	399	3.167	29
2009	313	3.210	27

