

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	6
1. IDENTIFICAÇÃO	8
I. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	10
1. Natureza Jurídica	10
2. Organograma Geral da CEAGESP	10
3. História	11
4. Competências Básicas	12
5. Principais Clientes e Usuários	13
6. Principais Produtos e Serviços	14
6.1. Entrepóstagem	14
6.2. Armazenagem	14
7. Processos Finalísticos	15
8. Principais insumos e Fornecedores	15
9. Perfil do Quadro de Pessoal	16
10. Parcerias	18
11. Principais Instalações e Localidades	19
11.1 Mapa de Unidades Descentralizadas	19
11.2 Rede de Armazenagem	20
11.2.1 Distribuição Geográfica dos Armazéns.....	20
11.3 Rede de Entrepóstagem	22
11.3.1 Distribuição Geográfica dos Entrepóstos.....	23
11.3.2 Entrepósto Terminal de São Paulo - ETSP	25
11.3.3 ETSP (foto)	25
II. LIDERANÇA	26
1. Estrutura e Funcionamento do Sistema de Liderança	26
2. Missão	27
3. Visão	27
4. Valores	27
4.1 Grupo de Valores por Segmento	28
4.2 Política de Qualidade	28
4.3 Processo Comunicação dos Valores e Diretrizes	29
4.4 Comprometimento e Envolvimento de Todos	29
4.5 Identificação de Competência e Desenvolvimento das Lideranças	29
5. Responsabilidade Pública e Cidadania	30
6. Promoção da Responsabilidade Pública do Empregado	30
7. Avaliação e Gerenciamento do Impacto de Atuação da Empresa	30
III. ESTRATÉGIAS E PLANOS	32
1. Contexto	32
2. Proposta de Recuperação.....	33
2.1. Objetivo Geral.....	33

2.2. Objetivos Específicos	34
2.3. Beneficiários	35
2.4. Diagnóstico Atual	35
2.4.1. Entreponto Terminal de São Paulo – ETSP	35
2.4.2. Rede de Entrepontos Regionais	36
2.4.3. Rede de Armazéns Gerais	36
2.4.4. Administração Central	37
2.5. Intervenções Propostas	38
2.5.1. Entreponto Terminal São Paulo	38
2.5.2. Informatização de Portarias	38
2.5.3. Recuperação Estrutural do MLP	39
2.5.4. Manutenção e Conservação Gerais	39
2.5.5. Administração Central	39
2.5.6. Modernização da Rede de Entrepontos Regionais	40
2.5.7. Modernização da Rede de Armazéns Gerais	40
2.6. Perspectivas Futuras	41
2.7. Resultados esperados	41
3. Estratégias	42
4. Projetos	43
4.1 Projeto Modernização do Setor de Pescado – FRISP.....	43
4.2 Projeto Novas Portarias no ETSP	45
4.3 Projeto de Ampliação de Bancos de Alimentos	46
5. Plano de Metas	46
6. Formulação das Estratégias	49
6.1.Processo de Formulação das Estratégias	50
6.2. Envolvimento dos Empregados na Formulação das Estratégias	50
6.3. Coerência das Estratégias e Comunicação	50
7. Operacionalização das Estratégias	51
7.1. Desdobramento das Estratégias e Plano de Ação	51
7.2. Envolvimento dos Empregados	52
7.3. Acompanhamento e Avaliação	52
7.4. Operacionalização das Estratégias nas Áreas Finalísticas	54
7.4.1. Rede de Armazenagem - Objetivos	54
7.4.1.1. Armazenagem – Resultados esperados	54
7.4.1.2. Tipos de Armazenagem	55
7.4.1.3. Principais Indicadores da Área de Armazenagem	56
7.4.1.4. Principais Fatores Impactantes na Armazenagem	57
7.4.1.5. Força de Trabalho na Armazenagem	59
7.4.1.6. Resultados e Fatores Críticos de Sucesso	59
7.4.2. Rede de Entrepontagem - Objetivos.....	62
7.4.2.1. Entrepontagem - Resultados Globais	63
7.4.2.2. ETSP – Volume de Comercialização	65
7.4.2.3. ETSP - Volumes Financeiros de Comercialização – ETSP ...	68
7.4.2.4. Principais Indicadores de Entrepontagem.....	69
7.4.2.5. Principais Fatores Impactantes na Entrepontagem	70
7.4.2.6. Forças de Trabalho na Entrepontagem	71
7.4.2.7. Resultados e Fatores Críticos de Sucesso	71
7.5. Principais Indicadores de Desempenho da Empresa	72

7.5.1. Entrepastagem	72
7.5.2. Armazenagem	73
7.5.3. Manutenção	73
7.5.4. Administrativa e Recursos Humanos	73
7.5.5. Financeiro	74
7.5.6. Assessoria de Comunicação	74
7.5.7. Tecnologia da Informação	74
7.5.8. Licitações	74
7.5.9. Governança Corporativa	75
7.5.10. Jurídico	75
7.5.11. Auditoria	75
7.6. Metas de Desempenho	75
7.6.1. Entrepastagem	75
7.6.2. Armazenagem	76
7.6.3. Engenharia e Manutenção	76
7.6.4. Administração e Recursos Humanos	76
7.6.5. Financeiro	77
7.6.6. Tecnologia da Informação	77
7.6.7. Governança e Ouvidoria	77
7.6.8. Comunicação	78
7.6.9. Auditoria	78
7.7. Envolvimento dos Empregados	78
IV. CLIENTES E SOCIEDADE	79
1. Relacionamento com seu Público	79
2. Divulgação em Ambiente Interno e Externo	80
2.1. Centro de Qualidade da Horticultura	82
3. Interação com a Sociedade	84
3.1. Programa de Uso Racional da Água – PURA	84
3.2. Programa de Uso Racional de Energia – PURE	85
4. Ações da Rede Armazenadora	86
4.1. Serviço de Classificação Vegetal	87
4.2. Controle de Pombos	87
4.3. Estudo de Adequação dos Procedimentos de Pulverização nas Unidades ..	87
4.4. Encontro do Café	87
4.5. Parcerias no Transbordo e Estocagem de Açúcar	88
5. Destaques na Entrepastagem	88
6. Banco Central de Alimentos – BCA	89
7. Hortas Comunitárias	91
7.1. Objetivos	92
8. Varejão – Garantia de Atendimento ao Consumidor	92
9. Reciclagem de Resíduos	93
10. Nossa Turma	94
10.1. Atividades Desenvolvidas	95
10.1.1. Educação Infantil	95
10.1.1.1. Esporte	95
10.1.1.2. Terapia, Arte e Cultura	95
10.1.1.3. Setor Psicológico	96

10.1.1.4. Setor Fonoaudiólogo	96
10.1.2. Atendimento de Adultos	96
10.2. Programa de Alfabetização, Ensino Fundamental e Médio	97
10.2.1. Alfabetização de adultos	97
10.2.2. Ensino Fundamental e Médio (Telecurso 2000)	98
10.2.3. Inclusão Digital	98
10.3. Demais Atividades	98
10.3.1. Escolas	98
10.3.2. Fonoaudióloga e Psicóloga	99
11. Associação Nova Leopoldina	99
12. Ética	99
13. Ouvidoria	101
 V. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	102
 1. Gestão da Informação	102
2. Sistemas e Projetos	102
3. Sistemas e Aplicativos	104
3.1. Infraestrutura	104
4. Operação	105
5. Informações Gerenciais	105
5.1. Outsourcing de Impressão e Cópia de Documentos	106
 VI. PESSOAS	106
 1. Sistema de Trabalho	106
1.1. Competências	106
2. Estrutura do PCCS – Plano de Cargos, Carreira e Salários	107
2.1. Estagiários	108
2.2. Seleção de Empregados e Cargos de Confiança	108
2.3. Avaliação de Desempenho	109
2.4. Sistema de Remuneração	109
3. Educação, Capacitação e Desenvolvimento	109
4. Qualidade de Vida	110
5. Demais Programas	112
5.1. CIPA	113
5.1.1. SIPAT	113
5.2. A CEAGESP Mantém Ainda	113
5.2.1. Para Todas as Unidades	113
5.2.2. Para as Unidades Armazenadoras	113
5.2.3. Entrepósito de São Paulo	113
 VII. PROCESSOS	114
 1. Centro de Qualidade de Horticultura	114
1.1. Monitoramento de Resíduos de Agrotóxicos	114
1.2. Classificação	116
1.3. Embalagem	116
1.4. Rotulagem – A identidade do Alimento	116

2. Segurança	117
3. Assessoria Jurídica	119
4. Gestão de Contratos	120
5. Comissão Permanente de Licitações – CPL	120
6. Gestão de Serviços Terceirizados Administrativos	121
6.1. Serviços de Expediente	122
6.2. Gestão de Suprimentos	122
6.3. Gestão de Materiais de Estoque	123
6.4. Qualidade do Produto ou Serviço Adquirido	124
6.5. Relacionamento com Fornecedores	124
6.6. Gestão de Processos Administrativos	124
7. Auditoria Interna	125
8. Controladoria	126
9. Gestão Orçamentária e Financeira	128
 VIII. RESULTADOS	 129
 1. Resultados Relativos à Interação com Clientes e Sociedade	 129
1.1. Reciclagem	130
1.2. Banco Central de Alimentos – BCA	130
2. Resultados Relativos a Pessoas	131
2.1. Evolução do Quadro de Pessoal	131
2.2. Nível de Escolaridade	132
2.3. Treinamento	133
2.4. Programas Educacionais	134
3. Resultados Relativos a Suprimentos	134
3.1. Estoques	134
3.2. Licitações por Modalidade	135
4. Resultados Relativos aos Serviços e Produtos	135
4.1. Armazenagem - Avaliação dos Resultados	135
4.2. Entrepastagem	141
4.2.1 ETSP – Entreponto Terminal de São Paulo	142
5. Entrepastagem – Tendências para 2009	146
6. Resultados Orçamentários e Financeiros	147
6.1. Orçamento Anual	147
7. Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais	148
7.1. ETSP - Fluxo de Atendimento	148
7.1.1. Controle de Mercado	149
7.2. Assessoria Jurídica	149
7.3. Assessoria de Auditoria	150
7.4. Segurança Patrimonial e Operacional	151
7.5. Engenharia e Manutenção	152

Apresentação

O Relatório de Gestão, que integra a Prestação de Contas da Companhia de Entrepastos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP ao Tribunal de Contas da União -TCU, relativo ao exercício fiscal de 2008, foi elaborado em conformidade com as orientações e instruções do TCU e CGU.

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 2008, 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, quer sejam em armazenagem e entrepostagem, acima das médias históricas.

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 legais, classifica como satisfatória a performance da Companhia, levando-se em consideração as ações efetivamente realizadas e os resultados apresentados, e apesar de todas as dificuldades apresentadas e decorrentes da permanência da empresa no Programa Nacional de Desestatização - PND e 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.

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

RUBENS COSTA BOFFINO

Diretor Presidente

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

José Gerardo Fontelles

Membros

Wagner Gonçalves Rossi

Rubens Costa Boffino

Carlos Eduardo Esteves Lima

Sergio Eduardo Arbulu Mendonça

Arlon Viana Lima

CONSELHO FISCAL

Presidente

José Mauro Gomes

Membros

Luis Henrique Teixeira Baldez

Paulo Nathanael Pereira de Souza

Fernando Antonio Cavallari

DIRETORIA

Diretor Presidente

Rubens Costa Boffino

Diretor Técnico e Operacional

Luiz Concilius Gonçalves Ramos

Diretor Administrativo e Financeiro

Antonio Avante Filho

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome completo da unidade e sigla	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP
CNPJ	62.463.005/0001-08
Natureza jurídica	Sociedade de economia mista
Vinculação ministerial	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (Decreto 2.512, de 09/03/98).
Endereço completo da sede	Av. Dr. Gastão Vidigal, 1.946 - Vila Leopoldina - São Paulo / SP CEP 05.316-900 Tel. (11) 3643-3700 e Fax (11) 3643-3703
Endereço da página na internet	http://www.ceagesp.gov.br
Normativos de criação, definição de competências e estrutura organizacional, regimento interno ou estatuto de unidade de que trata o Relatório de Gestão e respectiva data de publicação no Diário Oficial da União.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação: 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. 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. • Competências: <ul style="list-style-type: none"> ✓ guardar e conservar mercadorias de terceiros em armazéns, silos e frigoríficos, e emitir títulos representativos das mercadorias. ✓ instalar entrepostos e permitir o uso remunerado de seus espaços a terceiros para a comercialização de produtos agropecuários, avícolas e pesqueiros. ✓ operar salas de vendas públicas. ✓ elaborar estudos e pesquisas para subsidiar o estabelecimento de padrões de classificação, rotulagem e embalagem de produtos agropecuários, e manter sistema de informações de mercado, de classificação e certificação de produtos vegetais. ✓ comercializar produtos e subprodutos. ✓ qualificar pessoal para atuar na área de abastecimento agropecuário.

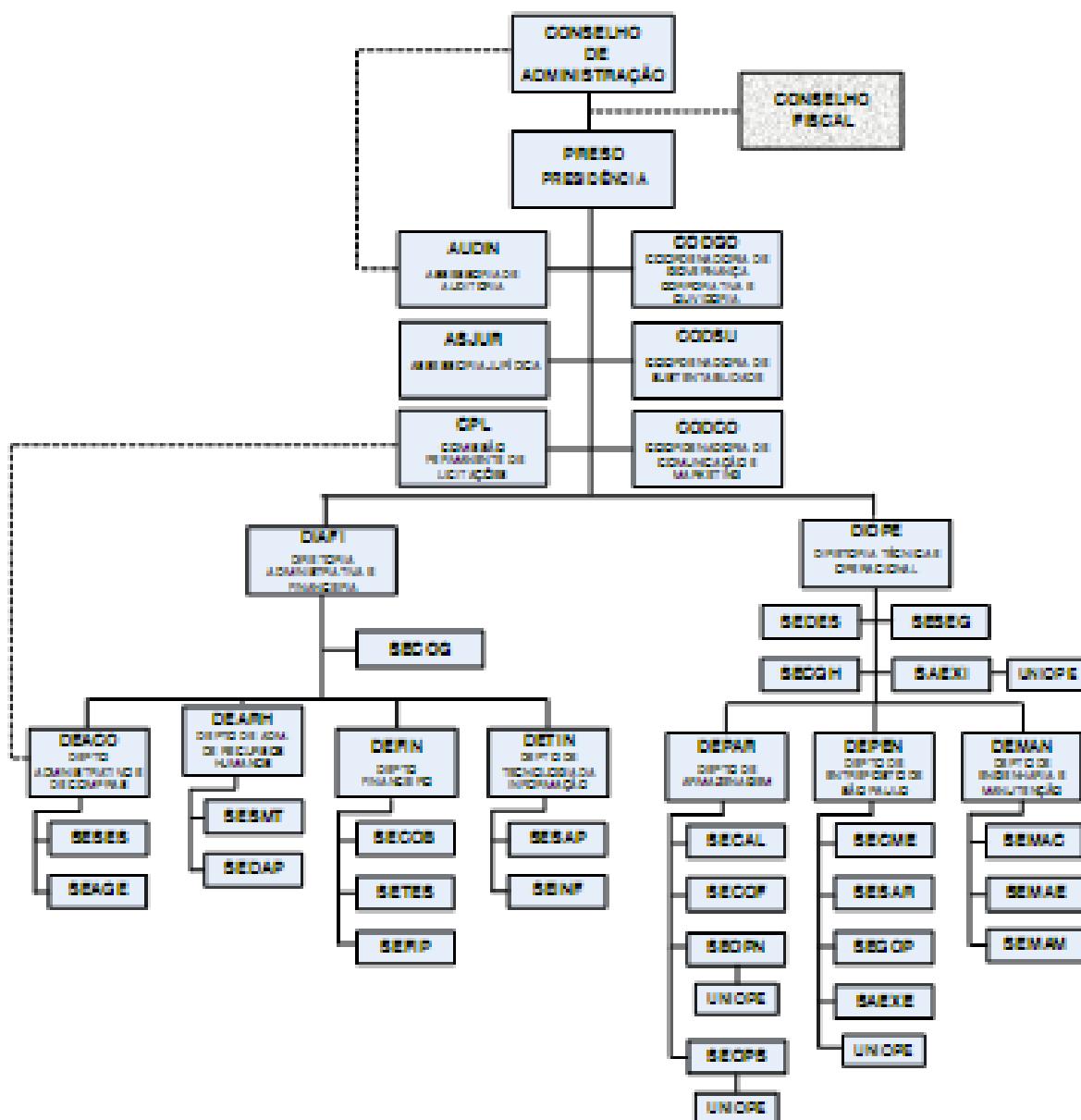
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ exercer outras atividades, compatíveis com seus fins, que lhe sejam atribuídas ou delegadas pelo Governo Federal. <p>• Estrutura organizacional:</p> <p>Sua estrutura orgânica, disciplinada no Estatuto Social, compõe-se pela matriz, em São Paulo / SP, e pelas Unidades descentralizadas (rede armazéns gerais e de entrepostos), em 35 municípios do Estado de São Paulo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ I - Órgãos Superiores Deliberação Colegiada: Conselho de Administração Conselho Fiscal Diretoria Colegiada ✓ II - Órgãos Diretores: Presidência Diretoria Administrativa e Financeira Diretoria Técnica e Operacional ✓ III - Órgãos Consultivos e Assessoramento: Assessoria Jurídica Assessoria de Auditoria Interna ✓ IV - Órgãos Executivos: Gerências de Departamentos Coordenadorias de Áreas Chefias de Seções ✓ V - Órgãos Executivos Descentralizados: Gerências Operacionais Unidades Operacionais
Códigos da UJ titular do relatório	62.463.005/0001-08
Códigos das UJ abrangidas	- não se aplica
Situação da unidade quanto ao funcionamento	Em funcionamento
Função de governo predominante	20 - Agricultura (Subfunção 605 - Abastecimento)
Tipo de atividade	Abastecimento agroalimentar (gestão de centrais de abastecimento para a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, e de armazéns gerais para prestação de serviços de armazenagem de produtos agropecuários e derivados).
Unidades gestoras utilizadas no SIAFI	CEAGESP - Cia. de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo Código: 22500 1

I. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1. Natureza Jurídica

A CEAGESP - Companhia de Entrepastos 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 sociedade anônima de economia mista vinculada ao Governo Federal por meio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e, como agente do sistema de abastecimento agroalimentar na área de agronegócios, atua diretamente no Estado de São Paulo nas atividades de “entrepostagem e armazenagem”, através de extensa rede descentralizada de centrais de abastecimento, frigoríficos e armazéns gerais.

2. Organograma Geral da CEAGESP



A CEAGESP - Companhia de Entrepastos e Armazéns Gerais de São Paulo 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, ficando a empresa inclusa no Programa Nacional de Desestatização - PND. Em razão de suas atividades finalísticas estarem vinculadas ao abastecimento agroalimentar (entrepastagem e armazenagem), a gestão da empresa está jurisdicionada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

Como agente do sistema de abastecimento agroalimentar, atua diretamente no Estado de São Paulo nas atividades de entrepostagem e armazenagem, por meio de extensa rede descentralizada de entrepostos denominados ceasas (centrais de abastecimento) e frigoríficos, e de armazéns gerais (silos, armazéns e graneleiros), e está presente na Capital e nos municípios das mais importantes regiões produtoras e consumidoras do estado.

Atualmente a empresa conta com 34 unidades armazenadoras em 27 municípios, 13 entrepostos em 13 municípios (incluindo São Paulo), 8 frigoríficos em 8 municípios e 1 entreposto pesqueiro, destacando-se no cenário nacional pelo conhecimento acumulado sobre sistemas de armazenagem pós-colheita de produtos agropecuários e derivados, e também sobre sistemas de abastecimento de hortifrutigranjeiros e pela 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 Companhia tem por finalidade criar condições adequadas de aproximação entre as fontes produtoras, distribuidoras, transformadoras e consumidoras de produtos hortifrutigranjeiros, de pescado, de produtos agrícolas e agropecuários, promovendo o gerenciamento técnico e operacional dessas atividades (entrepastagem e armazenagem) e cuidando para que o abastecimento do mercado consumidor e as fontes de produção não sofram solução de continuidade, observando 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 (Entreponto Terminal de São Paulo), com área total de 645 mil m², área construída de 271 mil m² e área comercial de 126,4

mil m², se destaca pelo volume comercializado em 2008, que atingiu a marca de 3,114 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 2.786 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 armazenadora pública estadual de produtos agropecuários e derivados, a granel e embalados do país, contando com capacidade estática de 01 milhão e 216 mil toneladas. Essa rede busca oferecer prestação de serviços no segmento de pós-colheita, garantindo estruturas e condições seguras a preço justo para o armazenamento e/ou beneficiamento de produtos agropecuários e derivados, além de garantir sua qualidade e a racionalização do abastecimento no mercado interno e dar suporte ao setor de exportação de *commodities* agrícolas.

4. Competências Básicas

A CEAGESP está subordinada diretamente ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Na condição de maior central de abastecimento da América Latina, que cumpre papel estratégico na estrutura do ministério no setor de abastecimento de produtos hortifrutigranjeiros, e conforme previsão estatutária, a empresa tem como competências básicas:

- Garantir a integridade do ativo operacional (rede física e tecnológica - entrepostos e armazéns gerais) e níveis adequados de riscos nas operações ativas;
- Garantir que os produtos comercializados e armazenados bem como os serviços prestados estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos 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 de ações e recomendações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

Natureza das atividades (entrepostagem e armazenagem) desenvolvidas pela Companhia:

- Assegurar o cumprimento das orientações de política de abastecimento agroalimentar do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA;
- Garantir a disponibilidade de infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar estadual e nacional;
- Propor políticas de abastecimento agroalimentar;

- Elaborar e propor normas e procedimentos gerais para melhoria do sistema de abastecimento do mercado hortifrutigranjeiro;
- 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;
- Realizar estudos de operações decorrentes de projetos de investimento analisados;
- Disponibilizar informações de interesse da cadeia de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescado.

A CEAGESP tem por missão disponibilizar infra-estrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar estadual e nacional, gerindo a locação e uso de espaços nas centrais de abastecimento para a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, bem como prestando serviços de beneficiamento, guarda e conservação de produtos agropecuários e derivados, por meio de armazéns gerais, buscando constantemente aperfeiçoar o seu modelo de gestão para que possa tornar-se cada vez mais eficiente na administração e no uso de seus recursos técnicos, materiais e econômicos.

Os seus principais ativos intangíveis são:

- Conhecimento acumulado sobre o sistema de abastecimento agroalimentar estadual;
- Domínio do sistema de formação de preços de produtos hortifrutícolas;
- Conhecimento da cadeia produtiva, produção, distribuição e consumo hortifrutigranjeiros;
- Força e reconhecimento da marca CEAGESP;
- Credibilidade na área de armazenagem e entrepostagem.

5. Principais Clientes e Usuários

A CEAGESP, presta serviços e oferece produtos às pessoas jurídicas e físicas de direito privado e público.

Em razão das duas atividades em que a empresa atua (entrepostagem e armazenagem), existem diferentes perfís de clientes e usuários.

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

- Produtores rurais;
- Permissionários dos entrepostos (atacadistas);
- Distribuidores;
- Redes atacadistas de alimentos;

- Comerciantes (supermercados, feirantes, restaurantes, quitandas, sacolões, varejões, etc);
- Pequenos varejistas populares;
- Órgãos públicos (prefeituras, etc) e hospitais;
- 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 e agroindústrias;
- Indústrias de transformação de produtos agropecuários;
- Traders;
- Operadores logísticos (transporte rodoviário e ferroviário, distribuidores);
- Governo federal (estoques reguladores).

6. Principais Produtos e Serviços

6.1. Entrepastagem.

A rede de entrepostos (ceasas e frigoríficos) está voltada para a concessão de uso remunerado dos seus espaços (locação de boxe, módulo, câmaras frias) por pessoas físicas e jurídicas, com infra-estrutura adequada à comercialização dos produtos hortifrutigranjeiros, pescado e flores, constituindo-se em serviço de utilidade pública cuja viabilidade está vinculada intrinsecamente ao programa de abastecimento agroalimentar governamental, realizando e divulgando diariamente dados estatísticos que são utilizados como componentes para formação dos preços de mercado, com atuação no Estado de São Paulo, porém, com reflexos em outros Estados.

6.2. Armazenagem.

A rede armazenadora está voltada para a guarda e conservação de produtos agropecuários e derivados, tais como: milho, soja, trigo, arroz, feijão, café, açúcar, amendoim, algodão, cevada, sementes, fibras vegetais e produtos industrializados diversos embalados ou a granel. Além da guarda (estocagem) de mercadorias, presta importantes serviços complementares tais como: expurgo, limpeza, secagem, transbordo, pesagem, armazenagem frigorificada, resfriamento, congelamento, entre outros, permitindo melhores condições para comercialização desses produtos em função da redução de perdas quantitativas e qualitativas, bem como pela emissão de títulos de crédito especiais e negociáveis (*Warrant's*) que possibilitam o financiamento dos estoques depositados.

7. 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 nas atividades e operações da rede armazenadora e de entrepostagem;
- Monitoramento da qualidade dos produtos comercializados e/ou armazenados.

8. Principais Insumos e Fornecedores

A CEAGESP mantém relacionamento com pessoas jurídicas e físicas, fornecedoras de bens e serviços, contratadas de acordo com a Lei nº. 8666/93 (lei de licitações).

Destacam-se:

- **Bens** (materiais/produtos):
 - Equipamentos de informática;
 - Materiais de escritório e consumo em geral;
 - Lenha e óleo combustível;
 - Inseticidas;
 - Mobiliário;
 - Outros.
- **Serviços** (mão-de-obra e serviços):
 - Energia,
 - Água;
 - Vigilância e segurança;
 - Limpeza;
 - Coleta de resíduos sólidos;
 - Assistência médica;
 - Seguro;
 - Mão-de-obra temporária;
 - Telefonia;
 - Outros.

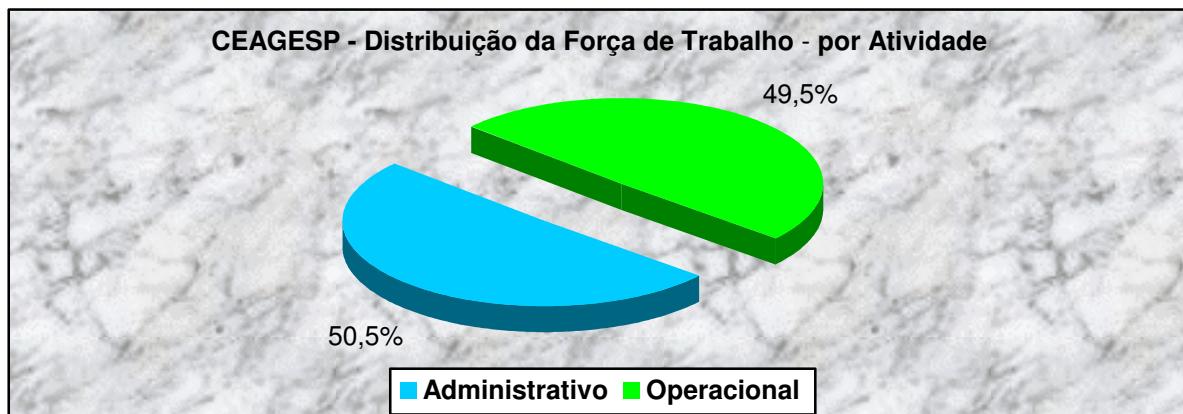
9. Perfil do Quadro de Pessoal

A CEAGESP contava em 31/12/2008 com 596 funcionários na sua força de trabalho própria (média anual - 605), dos quais 49,5% são alocados nas atividades finalísticas (entrepostagem e armazenagem) e 50,5% nas atividades de apoio (recursos humanos, administrativa, financeira, jurídica, manutenção, comunicação, suprimento, auditoria etc).

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

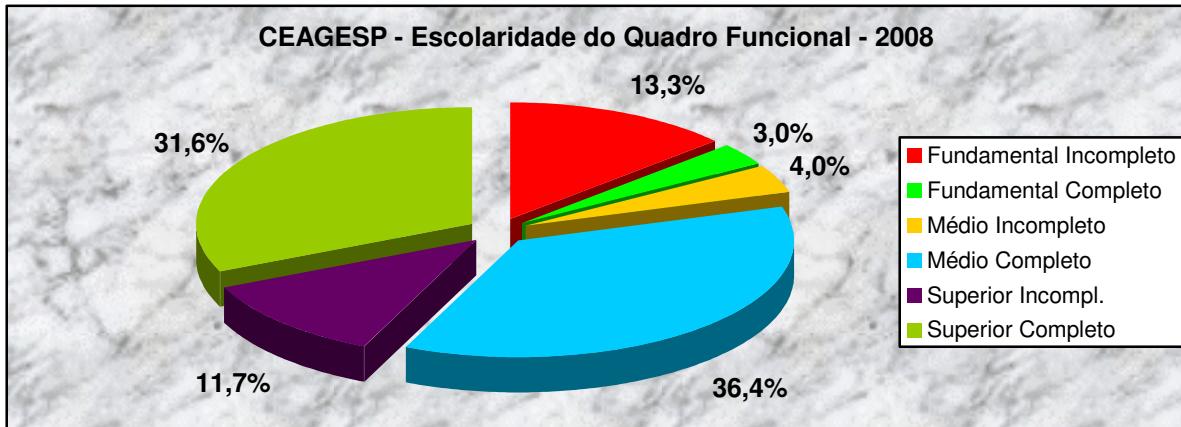
O regime jurídico de vinculação é o da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Distribuição da Força de Trabalho Própria 2008 - por Tipo de Atividade		
Tipo de Atividade	Nº de funcionários	Participação
Administrativo	301	50,5%
Operacional	295	49,5%
Total	596	100,0%



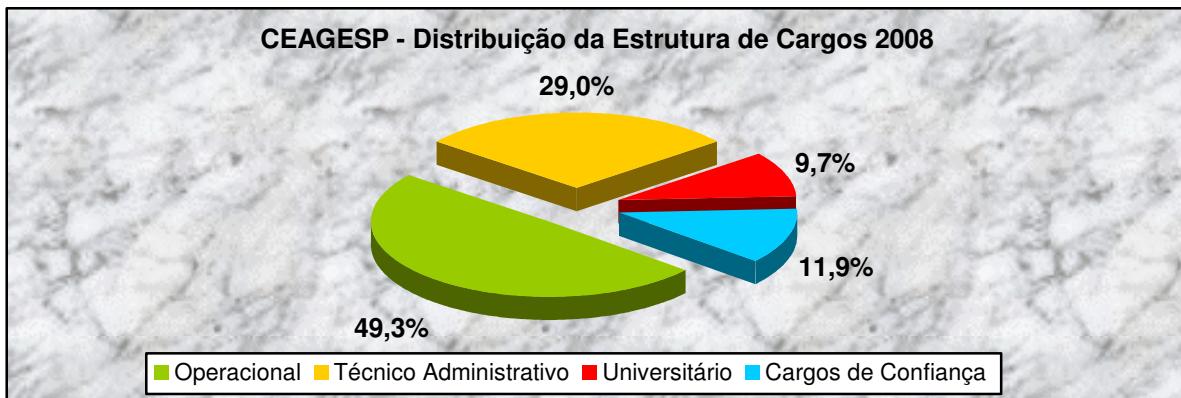
Dos 596 funcionários, 258 (43,3%) possuem grau de escolaridade superior completo e incompleto; 241 (40,4%) possuem ensino médio completo e incompleto e 97 (16,3%) possuem ensino fundamental completo e incompleto.

Quadro de Pessoal - Escolaridade		
Grau de Escolaridade	Nº. de Funcionários	Participação %
Fundamental Incompleto	79	13,3%
Fundamental Completo	18	3,0%
Médio Incompleto	24	4,0%
Médio Completo	217	36,4%
Superior Incompleto	70	11,7%
Superior Completo	188	31,6%
Total	596	100,0%



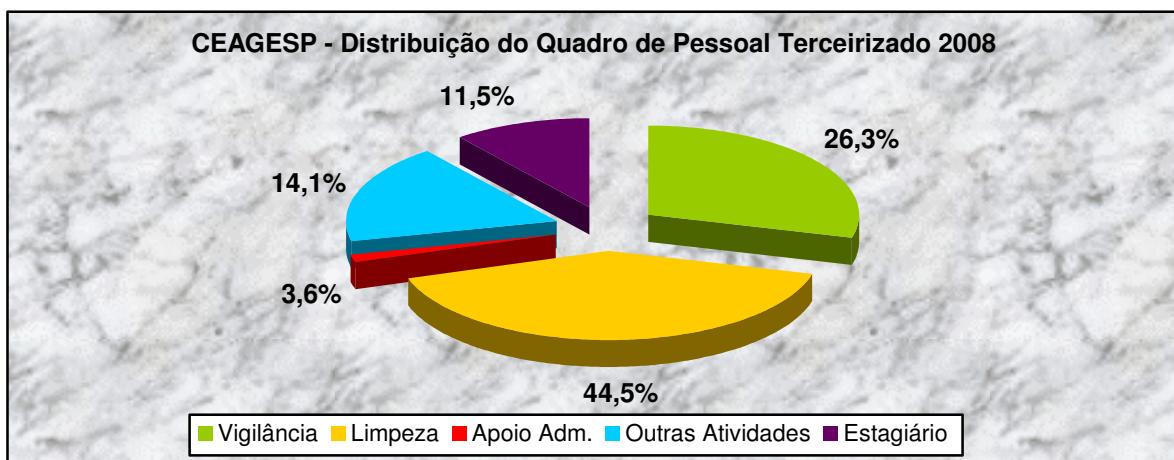
A estrutura de cargos da empresa está delineada com base no nível de ocupação: operacional (49,3%), técnico-administrativo (29,0%), universitário (9,7%) e cargo de confiança (11,9%).

Distribuição da Estrutura de Cargos 2008 - por Tipo de Cargo		
Tipo de Cargo	Nº de funcionários	Participação no Total
Operacional	294	49,3%
Técnico Administrativo	173	29,0%
Universitário	58	9,7%
Cargos de Confiança	71	11,9%
Total	596	100,0%



Além de profissionais de seu quadro efetivo, 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 2008 - por Tipo de Atividade		
Tipo de Atividade	Nº de funcionários	Participação no Total
Vigilância	194	26,3%
Limpeza	329	44,5%
Apoio Administrativo	27	3,6%
Outras Atividades	104	14,1%
Estagiário / Aprendiz	85	11,5%
Total	739	100,0%



10. 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, buscando-se sempre o aprimoramento técnico direcionado às suas atividades finalísticas, bem como outras de caráter econômico e social.

Dentre as parcerias, destacam-se: SEAP/PR - Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca, da Presidência da República; 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; ACAPESP - Associação dos Comerciantes Atacadistas de Pescado do Estado de São Paulo; 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.

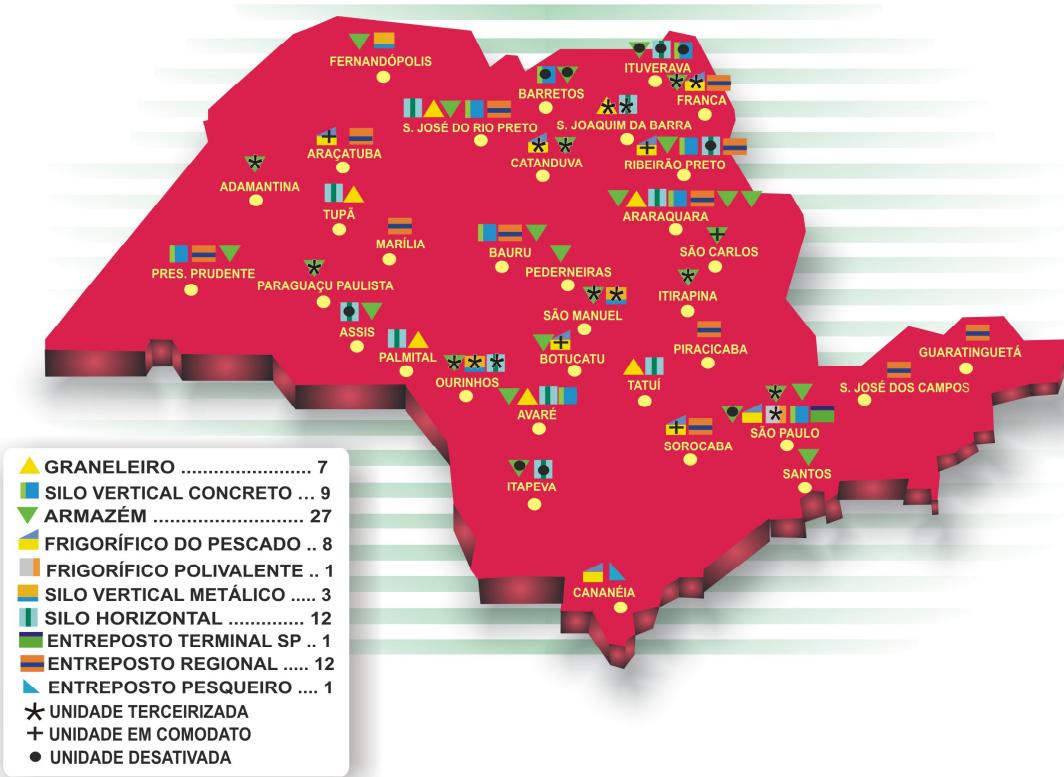
11. Principais Instalações e Localidades

A CEAGESP constitui-se em numa rede de unidades de negócio (entrepostos 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 (ceasas e frigoríficos) e armazéns gerais, que totalizam 56 unidades de negócio, distribuídas em 35 municípios, sendo 13 centrais de abastecimento de hortifrutigranjeiro, 9 frigoríficos, e 34 armazéns gerais.

As Unidades estão distribuídas nos principais municípios paulistas produtores e consumidores de hortifrutigranjeiros, flores e pescado, e de produtos agropecuários e derivados.

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



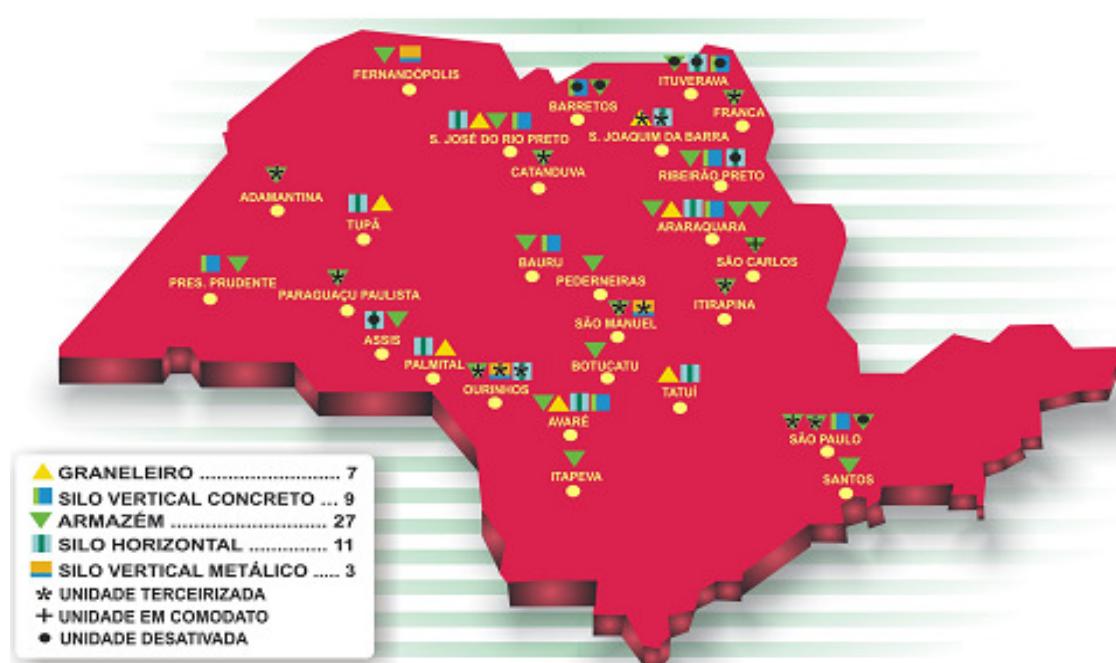
11.2. Rede de Armazenagem.

Para cumprir seus objetivos estatutários, a Companhia, por meio de sua rede de armazenagem constituída de armazéns convencionais, silos, armazéns graneleiros e armazém frigorífico, totalizando 34 unidades, tem como finalidade a guarda, a conservação e o beneficiamento de mercadorias e outros serviços correlatos, bem como a emissão de títulos de crédito (Warrants/Conhecimento Depósito) 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 comercialização de sua produção em função da eliminação de perdas quanti-qualitativas e da possibilidade de aguardar o momento mais oportuno (melhor preço) para realização de venda. O atendimento aos clientes e usuários é representado pelos pontos de acesso ao sistema de armazenagem e de entrepostagem, que se constituem na fase de contato inicial do cliente ou usuário com a CEAGESP, através das unidades de negócio ou da administração central.

11.2.1. Distribuição Geográfica dos Armazéns.



Rede Armazenadora 2008			
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-SJRio 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
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
Total	1.216.430	1.997.258	492.411

Capacidade Estática Global da Rede Armazenadora 2008 – Tipo de Armazenagem		
Tipo de Armazenagem	Capacidade Estática (ton.)	Participação %
Granel (silos e graneleiros)	652.100	54%
Convencional	547.680	45%
Frigorificada	16.650	1%
Total	1.216.430	100%

11.3. Rede de Entrepastagem.

Outra atividade finalística da empresa é a entrepostagem, que tem como objetivo principal instalar entrepostos (ceasas e frigoríficos) para, sob sua administração, no âmbito do sistema estadual do abastecimento agroalimentar, permitir o uso remunerado de seus espaços/instalações (box ou módulo) a terceiros que objetivem a comercialização dos produtos agropecuários, avícolas e pesqueiros, executando, ainda serviços conexos e praticando quaisquer atos pertinentes aos seus fins.

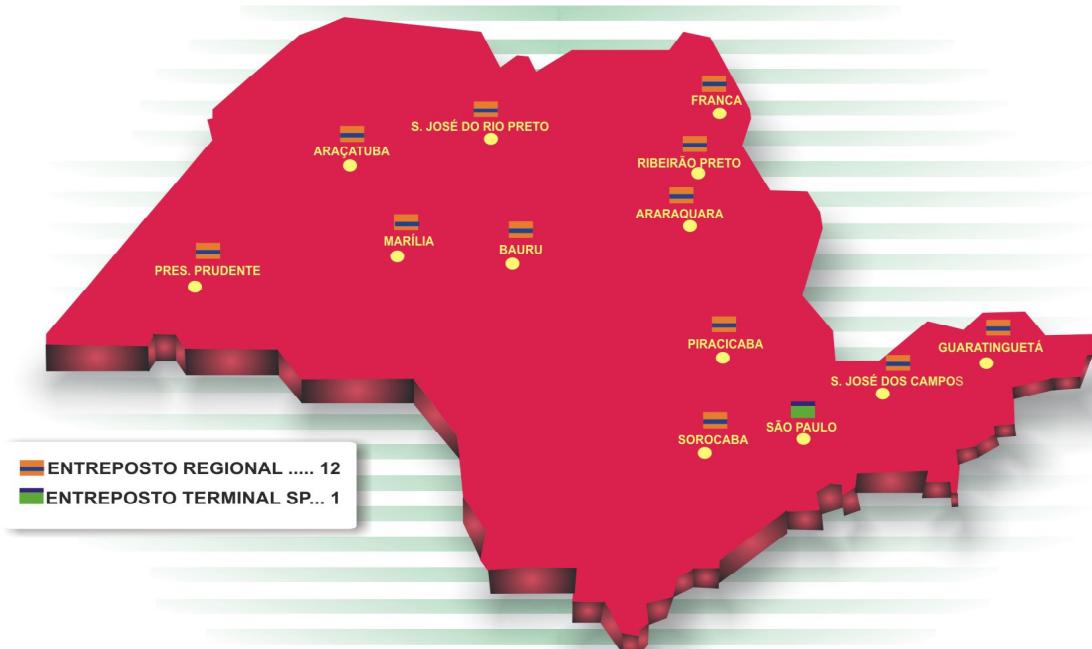
Sua intervenção nos processos inerentes à cadeia produtiva se configura em:

- 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.

Em todo o estado de São Paulo foram implantados treze centrais de abastecimento (entrepostos), sendo 12 Ceasas Regionais no interior do estado e 1 Entreposto na Capital (ETSP), tendo suas atividades caracterizadas pelos seguintes dados:

11.3.1. Distribuição Geográfica dos Entrepostos.



Rede de Entrepastos 2008 - Centrais de Abastecimento		
Unidade / Localidade	Área Terreno (m²)	Área Construída (m²)
Entreposto 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
Total	1.823.037	354.939

Obs: 13 entrepostos (ceasas) localizados em 13 municípios do estado São Paulo.
 Situação atual: **Ativa 13 / Inativa 0 / Cedida 0.**

Também foram implantados 9 frigoríficos equipados com fábrica de gelo, cujo objetivo é apoiar a comercialização de pescado e de outros produtos cuja comercialização necessita de gelo. O frigorífico São Paulo, localizado no ETSP, é o maior entreposto de pescado do país, e conta com produção de gelo, serviço de inspeção primária, serviço de filetagem e câmara de resíduos sólidos; os frigoríficos de Cananéia e Iguape também operam como entrepostos de pescado.

Rede de Entrepastos 2008 - Frigoríficos		
Unidade / Localidade	Área Terreno (m²)	Área Construída (m²)
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
T o t a l	89.057	21.565
Obs: 09 frigoríficos (entrepostos) localizados em 09 municípios do estado São Paulo; os frigoríficos de São Paulo e Franca estão localizados nas respectivas centrais de abastecimento.		
Situação atual: Ativa 1 / Inativa 4 / Cedida 4.		

11.3.2. Entreposto Terminal de São Paulo - ETSP.

O ETSP - Entreposto Terminal de São Paulo é um dos mais importantes centros de comercialização atacadista de agroalimentos do mundo e no Brasil é o primeiro em volume de comercialização e o terceiro em área física. Instalado em uma área de 645 mil m², está subdividido em setores específicos para a comercialização de cada tipo ou segmento de produto (frutas, legumes, verduras, flores, pescado e outros).

Especificamente no segmento de flores e afins são realizadas quatro feiras de comercialização por semana, com horários restritos, sendo duas feiras no segmento de varejo - nas terças e sextas-feiras (pequenos varejistas, paisagistas e consumidores em geral) e duas no segmento de atacado - nas segundas e quintas-feiras (pequenos e médios atacadistas e distribuidores).

11.3.3. ETSP - Entreposto Terminal de São Paulo (foto).



II. LIDERANÇA

1. Estrutura e funcionamento do sistema de liderança

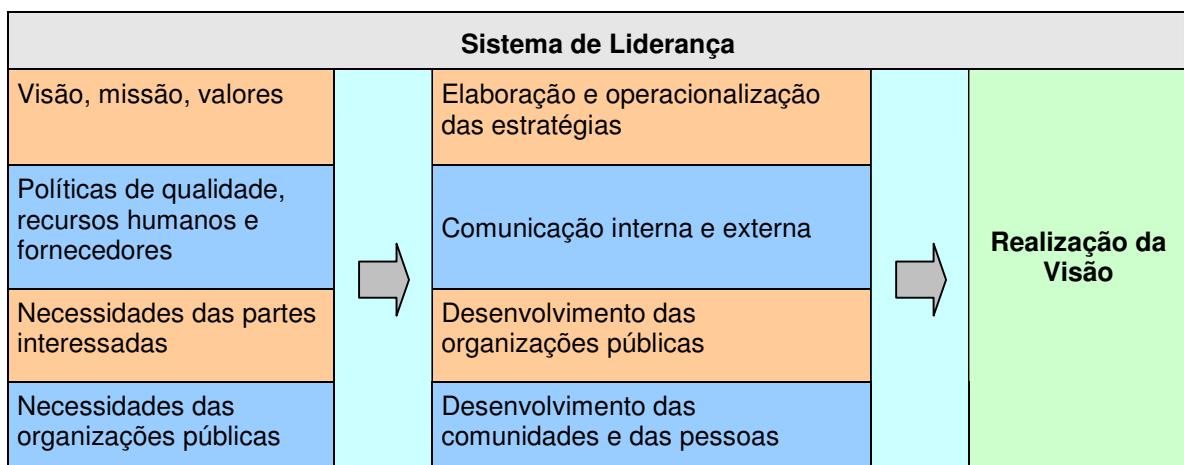
A estrutura organizacional da CEAGESP é definida pelo Governo Federal por meio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, e está representada no organograma e estruturada na forma colegiada, sendo: Conselho de Administração - 6 membros de vários órgãos e organizações públicas federais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

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, compromissada com a sustentabilidade econômica (gestão por resultados), social (responsabilidade social) e ambiental, em nível nacional e latino americano.

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.

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).

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 III - 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.

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 apresentadas as diretrizes, metas, programas, projetos e ações de melhoria que serão desenvolvidos, bem como são discutidos e reafirmados os valores da organização.

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.

4.5. Identificação de Competências e Desenvolvimento das Lideranças.

A empresa concluiu a revisão e adequação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS em 2008, de forma a possibilitar a 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.

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 entrepostagem 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.

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.

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.

III. ESTRATÉGIAS E PLANOS

1. Contexto

A partir da federalização da empresa ocorrida em 1997, foi incluída no PND - Programa Nacional de Desestatização do governo federal, tendo o BNDES assumido a condução desse processo. Desde então, e em função de sua inclusão no PND, a empresa encontra dificuldades para implementar o planejamento de médio e longo prazo (projetos de recuperação ou modernização da infra-estrutura 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. Tal situação decorre do contrato de transferência de controle da empresa (promessa de compra e venda), 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 infra-estrutura técnica e operacional, sem o que, a empresa perde competitividade no mercado globalizado.

Ações político-administrativas junto às instâncias do governo federal têm sido realizadas sistematicamente pelos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva) da empresa 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, 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 define 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 Trabalho Corporativo 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

perspectiva de 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 CEAGESP 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.

Com a mudança no âmbito do governo federal ocorrida a partir de 2003, a empresa retomou a perspectiva de sua exclusão do PND (não ser privatizada), embora este quadro ainda permaneça em aberto, o que recoloca em debate a discussão sobre as perspectivas de longo prazo.

Na busca por solução para esta situação

a Diretoria Executiva, após a mudança de seu presidente, no segundo semestre de 2008, elaborou um Plano Básico de Recuperação e Modernização, apresentando-o ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, 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, 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.

2. Proposta de Recuperação

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.

2.2. Objetivos Específicos.

Dentre os objetivos específicos do Plano Básico de Recuperação (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 no atacado, 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 - Entreposto 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*).

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, fará com 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.

2.4. Diagnóstico atual e seus desdobramentos.

2.4.1. Entreposto Terminal de São Paulo - ETSP.

São muitos os problemas de infra-estrutura dos entrepostos da CEAGESP. Vão desde a falta de controle das portarias (entrada não controlada de pessoas e veículos); 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); 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 os espaços físicos para a comercialização, especialmente nos dias em que os hortifrutícolas são vendidos juntamente com as flores.

A Capital chegou até o entreposto, cercando-o 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.

2.4.2. Rede de Entrepastos 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 (cativeiro).

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,

[REDACTED], e até a necessidade de aumentar a capacidade estática instalada.

As unidades sofrem as consequências da

[REDACTED] e que comprometem resultados técnicos/operacionais, econômicos e sociais. Os constantes aumentos de safra agrícola (aumento de produção) 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.

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), [REDACTED]

[REDACTED] 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.

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 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 CEAGESP. 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 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.

2.5. Intervenções Propostas

As intervenções propostas iram 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 Companhia 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 consequente aumento de receitas da Empresa.

2.5.1. Entreposto Terminal de São Paulo - ETSP.

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 para-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.

2.5.2. Informatização de Portarias.

Compreende a elaboração de projetos de TI e suas instalações complementares para as portarias existentes (entrada e saída) de veículos e pessoas. Essas portarias incluem o sistema informatizado (tecnologia da informação), 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 consequente 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.

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.

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, etc).

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 importa consumo significativo 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.

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

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 quantitativo; instalação ou substituição de sistema de segurança patrimonial; substituição de equipamentos e materiais do sistema de transporte (vertical e horizontal); reformas gerais de infra-estrutura/installações 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 da CEAGESP - 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 %
Total	993.830	37.695.062	22.633.142	61.322.034	100,0 %

2.6. Perspectivas Futuras

Nesta conjuntura, a CEAGESP 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 prazo 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 ora 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.

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 entrepostagem 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. 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 entrepostagem 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

estabelece prazo para adequação e certificação de unidades armazenadoras, 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 da atividade.

No ETSP - Entreposto Terminal de São Paulo, maior central de abastecimento da América Latina, bem como na rede descentralizada de Ceasas Regionais ocorreram, desde 2006, à 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, 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.

4. Projetos

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, devido a queda na produção de pescado popular (sardinha e pescada), o volume de comercialização (47.639 ton.) registrou queda de 20% em relação ao ano anterior.

Um dos motivos da redução no volume de comercialização de pescados registrado até 2005 é 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, em 2005, 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, o qual se comprometeu a disponibilizar recursos financeiros para a implementação de um Projeto de Modernização do Setor de Pescado da CEAGESP.

Inicialmente essa parceira se consolidou na forma de Acordo de Cooperação Técnica firmado em julho/2005 entre a CEAGESP, SEAP/PR, SFA/SP - Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de São Paulo, e ACAPESP - Associação dos Comerciantes Atacadistas de Pescado do Estado de São Paulo e, posteriormente, por meio de Convênio firmado com a SEAP/PR em Jul/2006 e através do qual foram transferidos recursos financeiros equivalentes a 80% do custo total estimado para a primeira etapa do projeto de modernização do setor de comercialização de pescado, sendo que a empresa aportaria recursos equivalentes a 20% desse custo, a título de contrapartida.

Concluído o projeto executivo de modernização, em dezembro/2006 e janeiro/2007 foram publicados os editais de licitação para execução dessa primeira etapa do projeto (inspeção primária, prédio do serviço de inspeção federal - SIF, fábrica de gelo - parcial, câmara de coleta e tratamento de resíduos, e centro de filetagem de pescado), com valor adjudicado de 1,926 milhões de reais.

A primeira etapa do projeto foi iniciada em junho/2007 e concluída e inaugurada em setembro/2008, 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%). Houve alteração de valor do projeto em razão de mudanças de ordem técnica-operacional.

O projeto global é composto de quatro etapas e subdividido em itens, conforme abaixo, estando prevista a formalização de convênios para as outras etapas do projeto a partir de 2009, devendo a CEAGESP alocar recursos equivalentes a 20% do custo e a SEAP/PR outros 80%.

- Inspeção primária (concluída e inaugurada);
- Instalações para o serviço de inspeção federal - SIF (concluída e inaugurada);
- Fábrica de gelo (concluída e inaugurada - capacidade parcial expansível);
- Câmara de coleta, tratamento e reciclagem de resíduos e descarte de pescado (concluída e inaugurada);

- Centro de filetagem, higienização e limpeza de pescado (concluída e inaugurada);
- 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 assegurará 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, também, 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 do projeto, há fortes expectativas para reverter tendência de queda registrada até 2005 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.

4.2. Projeto Novas Portarias no ETSP.

O Entreposto Terminal de São Paulo - ETSP, 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, cujas obras foram iniciadas no final de 2006 e concluídas em 2007, entrando em operação a partir de dezembro/2007.

No exercício de 2008, 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 trauseuntes 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.

4.3. Projeto de Ampliação de Banco de Alimentos.

Em 2007, em sintonia com as ações previstas no programa de responsabilidade social corporativa (plano de trabalho / metas), a empresa desenvolveu ações efetivas de parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS, visando melhorar as condições da infra-estrutura física e técnica-operacional do banco de alimentos do ETSP e do Ceasa Sorocaba e, 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.

O MDS abriu edital convocando as Centrais de Abastecimento para seleção de projetos de ampliação ou implantação de Bancos de Alimentos. O processo de apresentação e aprovação dos projetos bem como da habilitação jurídica iniciou-se em julho/2007 e seria concluído em dezembro desse mesmo ano.

Os recursos seriam aplicados na aquisição de equipamentos, materiais permanentes e de consumo e contratação de mão-de-obra. Porém, o convênio não foi concluído e os respectivos recursos não foram repassados. A informação dos técnicos do MDS é de que a Ceagesp, por ser uma empresa de economia mista, (sociedade anônima) não poderia receber os recursos provenientes do programa, apesar de o Edital, ser exclusivo e direcionado à participação de Centrais de Abastecimentos.

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 reabertos 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 (filiais - centrais de abastecimento, frigoríficos e armazéns gerais) 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 da 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).

No âmbito das unidades de negócio (entrepostos e armazéns gerais), anualmente são elaborados os respectivos Planos de Trabalho, em nível econômico (receitas, despesas e resultados) que irão compor o Plano de Trabalho das duas áreas fim da empresa (entrepostagem e armazenagem), que por sua vez e junto com as demais áreas de apoio, estarão vinculados e comporão o Plano de Trabalho 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 realizou um workshop de planejamento ainda no primeiro semestre de 2006, com a presença de todas lideranças (diretores, gerentes de departamento, coordenadores de assessoria, chefes de seção e gerentes regionais das unidades descentralizadas), onde foram 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. Nos exercícios de 2007 e 2008, não foram realizados eventos dessa natureza em face da indisponibilidade de recursos financeiros.

Em 2008 foi elaborado um Plano de Trabalho / Metas que foi submetido à aprovação da diretoria; esse plano 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 Trabalho / Metas 2008 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 / softwares) específicos para o gerenciamento (acompanhamento e controle) do plano anual.

O plano contém (6) seis macro-objetivos estratégicos, os quais foram desdobrados em ações/atividades; também foram definidas metas econômicas, operacionais e técnicas, e respectivos indicadores de desempenho.

Os seis macro-objetivos que compõem o Plano de Trabalho / Metas 2008 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. Em setembro/2008, conforme aprovação dos órgãos superiores, a empresa realizou revisão do orçamento (receitas, despesas e investimentos), reduzindo a previsão de receitas e despesas; considerando essas alterações, a meta de receitas foi superada e a de despesas foi cumprida.

- A meta de receita (R\$ 107,91 milhões) foi superada em 2,9% (atingiu R\$ 111,08 milhões).
- A meta de despesa (R\$ 107,90 milhões) praticamente foi atingida, ficou 0,1% abaixo da meta (atingiu R\$ 108,0 milhões).

- A meta investimentos (R\$ 4,29 milhões), por razões de ordem econômica-financeira, (indisponibilidade orçamentária em razão de arresto judicial decorrente de passivo trabalhista) não foi atingida e ficou 21,4% abaixo do previsto (atingiu R\$ 3,37 milhões).
- A meta do índice de ocupação da rede armazenadora (30,0%) foi superada em 8% (atingiu 32,4%) em razão do aumento significativo do volume de entradas de mercadorias na rede armazenadora, especialmente açúcar a granel.
- A meta de volume de comercialização (3,83 milhões de ton.) na rede entrepostagem foi superada em 0,5% (atingiu 3,85 milhões de ton.).
- 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 aprovação e implantação do PCCS foi cumprida; o plano foi pré-aprovado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e deverá ser implantado até o primeiro trimestre de 2009.
- 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) contínua 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 entrepostagem) 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.

6. Formulação das Estratégias

Por ser uma empresa da administração pública federal indireta (economia mista), a CEAGESP, para formulação das estratégias, considera: a vinculação hierárquica da empresa, sua missão 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 trabalho / 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.

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 trabalho / 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 CEAGESP em relação aos possíveis impactos de suas estratégias dentro de um ambiente competitivo e que estão diretamente ligados à sobrevivência da Companhia enquanto empresa de economia de mercado e agente de políticas públicas na área de abastecimento agroalimentar.

6.2. Envolvimento dos empregados na formulação das estratégias.

A diretoria, as gerências de departamentos e os coordenadores de assessorias, 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 compõem o Plano de Trabalho 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.

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 Trabalho de cada área (gerência departamental) às lideranças é realizada por meio de reuniões e comunicados internos.

7. Operacionalização das estratégias

O Plano de Trabalho 2008 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 consequências;
- 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.

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 Trabalho / 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 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.

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).

7.3. Acompanhamento e avaliação.

O Plano de Trabalho poderá ser acompanhado por avaliações periódicas pelas áreas gestoras dos projetos e ações, porém, ainda de forma não sistematizada e com freqüência não definida. A partir de 2007 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 trabalho / metas) setorial ou corporativo.

Metodologicamente, o Planejamento Estratégico resultou na elaboração e constituição de programas, projetos e ações de melhoria, considerando seis eixos 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 seis eixos estratégicos foram definidos os projetos e as ações de melhoria que estão abrigados nos seguintes programas estruturais:

- Revitalização do ETSP - Entreponto Terminal de São Paulo;
- Recuperação da rede entrepostagem (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 cada um desses programas foram definidos gestores responsáveis, (coordenadores), objetivos, programação física e financeira, além de controle de custos, prazos e qualidade. Ao pessoal de nível gerencial das diversas áreas da empresa, foi delegada a tarefa de organizar e mobilizar recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, bem como promover parcerias e superar obstáculos para a implantação das ações, haja vista as dificuldades de alocação de recursos orçamentários.

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

- Capacidade orçamentária da Companhia;
- 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;
- Encontro de contas com a Receita Federal.

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.

7.4 Operacionalização das Estratégias nas Áreas Finalísticas.

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.

7.4.1.1 Armazenagem - Resultados Globais

No exercício de 2008 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 positivas na produção agrícola estadual (açúcar, milho, soja, trigo, etc) e, consequentemente, do provável aumento da demanda por estocagem, decorrentes dos efeitos climáticos, da ampliação da área plantada e do bom preço dos grãos ocorridos no ano anterior, exceção feita ao setor sucro-alcooleiro (cana-de-açúcar).

Diante das perspectivas promissoras do quadro agrícola para o ano de 2008 (safra agrícola 2007/2008), 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. O incremento de 54,3% (384,3 mil toneladas) no volume de mercadorias recebidas durante o exercício de 2008 proporcionou expansão de receitas da ordem de 46,8% em relação ao exercício anterior. Além do aumento de receitas, a contenção de despesas também teve participação significativa na obtenção de superávit (lucro operacional) de R\$ 6,48 milhões.

Em 2008, a rede armazenadora bateu o recorde de recebimento de mercadorias, o que fez com que o Índice de Rotação atingisse seu maior valor (1,39) nos últimos oito anos. Tal resultado refletiu diretamente na recuperação do principal indicador

da área, o Índice de Ocupação, que mede a eficiência na ocupação dos espaços da rede armazenadora, o qual subiu 78,0% em relação ao ano de 2007.

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.

A boa safra de açúcar implicou no aumento de 70,7% no volume de recebimento (atingiu 663,7 mil ton.), ampliando a participação desse produto para 60,9% no mix de produtos recebidos, seguido do trigo e do milho com 22,9% e 10,1% respectivamente, fato que contribuiu para o aumento acentuado no índice de ocupação da rede armazenadora (+ 78,0%); esse produto representa uma das principais fontes de receita, com bom potencial de incremento para o próximo exercício. 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 35% de demanda do mercado interno.

7.4.1.2 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.).

7.4.1.3 Principais indicadores da área de armazenagem

A seguir apresentamos os principais indicadores de desempenho de gestão da área de armazenagem:

- **Índice de Ocupação:** percentual de ocupação de área de cada unidade de negócio (armazém) ou da rede armazenadora durante o ano, em relação à capacidade estática ativa.

Cálculo: estoque médio mensal ou anual / capacidade estática ativa.

O índice de ocupação anual 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, isto é, o estoque médio anual em relação à capacidade estática ativa. Esse índice mede o grau de eficiência ou ineficiência de utilização das instalações (rede armazenadora) destinadas à armazenagem de mercadorias.

Baixos índices significam pouca mercadoria estocada e, consequentemente, baixo retorno de capital.

O índice de ocupação mensal apresenta grandes variações durante o ano, atingindo percentual mais elevado nos períodos de safra (colheita da produção) e percentual menor nos períodos de entressafra (preparação de solo e plantio).

- **Índice de Rotação:** fator que expressa o giro de mercadorias (soma das entradas) em cada unidade de negócio (armazém) ou da rede armazenadora durante o ano, em relação à capacidade estática ativa.

Cálculo: volume de entradas / capacidade estática ativa.

O índice de rotação reflete diretamente a quantidade de mercadorias recebidas na rede armazenadora em relação à capacidade estática ativa, ou seja, mede o giro de mercadorias.

Alto índice de rotação, necessariamente, não significa bom índice de ocupação e vice-versa, em razão da existência de operações de transbordo nas unidades de negócio dotadas do modal rodo-ferroviário. Nessa modalidade de operação (transbordo) cada vez mais o tempo de permanência do produto na unidade é reduzido, ou seja, pouco contribui com o índice de ocupação que por sua vez está vinculado ao estoque médio e reflete diretamente no faturamento.

O giro rápido dos estoques pode contribuir na manutenção de baixos estoques e, por consequência, baixo índice de ocupação.

- **Índice de Tonelada Operada por Funcionário** (produtividade): fator que expressa o volume de tonelada operada (mercadoria recebida) por funcionário em relação à capacidade estática ativa da rede armazenadora.

Cálculo: volume de toneladas recebidas / nº. de funcionários.

Reflete a quantidade de mercadorias recebidas na rede armazenadora em relação à força de trabalho utilizada (número de funcionários, contratados e terceirizados) diretamente nas atividades administrativas e operacionais da rede armazenadora (ativa e inativa).

- **Índice de Capacidade Estática por Funcionário / Número de Funcionários:** esse índice reflete a relação existente entre a capacidade estática “ativa” e o número de funcionários do quadro efetivo empregado na área de armazenagem.

Cálculo: volume de toneladas recebidas / nº. de funcionários.

7.4.1.4 Principais fatores impactantes na 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, consequentemente, 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. Consequentemente, 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 consequente 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.

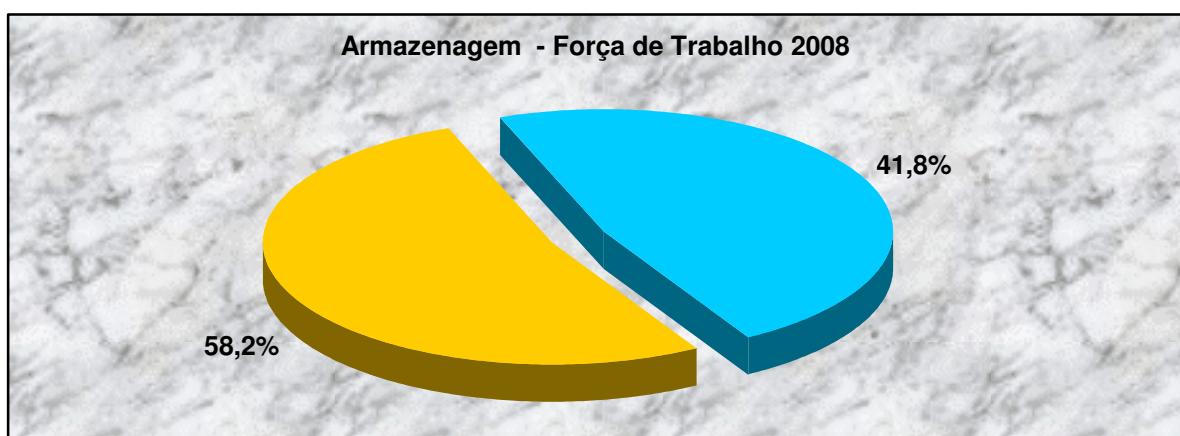
Além desses fatores que impactam diretamente a atividade e sobre os quais a empresa não tem governabilidade, há um outro fator que tem preocupado a alta direção, qual seja, o envelhecimento da força de trabalho própria, que num futuro próximo poderá impactar os resultados da área, na medida da concentração 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 incrementação.

7.4.1.5 Força de trabalho na armazenagem

Na área de armazenagem, a força de trabalho é composta de 282 colaboradores, sendo 149 próprios (58,2%) e 107 terceirizados (41,8% - vigilância, limpeza, estagiários e produção).

Armazenagem - Composição da Força de Trabalho 2008		
Própria	Terceirizada	Total
149	107	256
58,2%	41,8%	100,0%



7.4.1.6. Resultados e fatores críticos de sucesso

O resultado operacional (superávit) da rede armazenadora em 2008 foi de R\$ 6.485 mil, aumento de 176% em relação ao resultado do ano anterior (R\$ 2.348 mil); esse resultado decorreu tanto do aumento significativo de receitas da atividade de armazenagem, como do processo de contenção de despesas implementado na área.

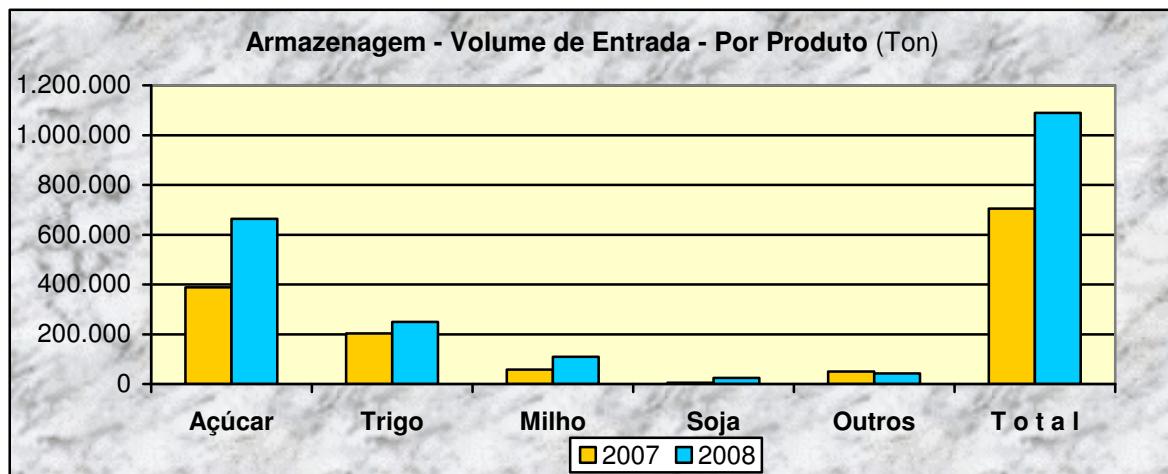
Em que pese a previsão otimista de faturamento e da contenção de despesas realizadas, esse resultado foi 9,6% superior ao valor planejado; o aumento significativo no volume de entrada de mercadorias, que refletiu diretamente no faturamento, bem como a contenção de despesas, resultaram no maior superávit operacional dos últimos dez anos.

Para a superação da meta de “resultado operacional” estabelecida, contribuíram decisivamente o aumento do faturamento e a contenção de despesas, essa última decorrente da política de incremento de parcerias com clientes (agroindústrias, *trader's*, operadores logísticos, etc). O aumento do volume de entrada de mercadorias decorreu de vários fatores, dentre os quais destacamos:

- ✓ Aumento da safra agrícola 2007/2008;
- ✓ Queda de preço das *commodities* agrícolas (milho, soja e trigo) decorrente do aumento da safra agrícola e da crise internacional, o que provocou a retenção de estoques por parte dos produtores na expectativa de recuperação dos preços, fato que contribuiu para melhoria dos índices de ocupação;
- ✓ Retenção de estoques de açúcar em decorrência da queda de preço no mercado internacional;
- ✓ Parcerias realizadas com usuários da rede armazenadora (agroindústrias, *traders*, operadores logísticos ferroviários) para desenvolvimento de operações de transbordo.

Relativamente à estocagem global de mercadorias, houve aumento de 54,5% no volume de entradas em relação ao exercício anterior, sendo 34,6% no volume de grãos (trigo, milho, soja, e outros) e 70,7% no volume de açúcar a granel.

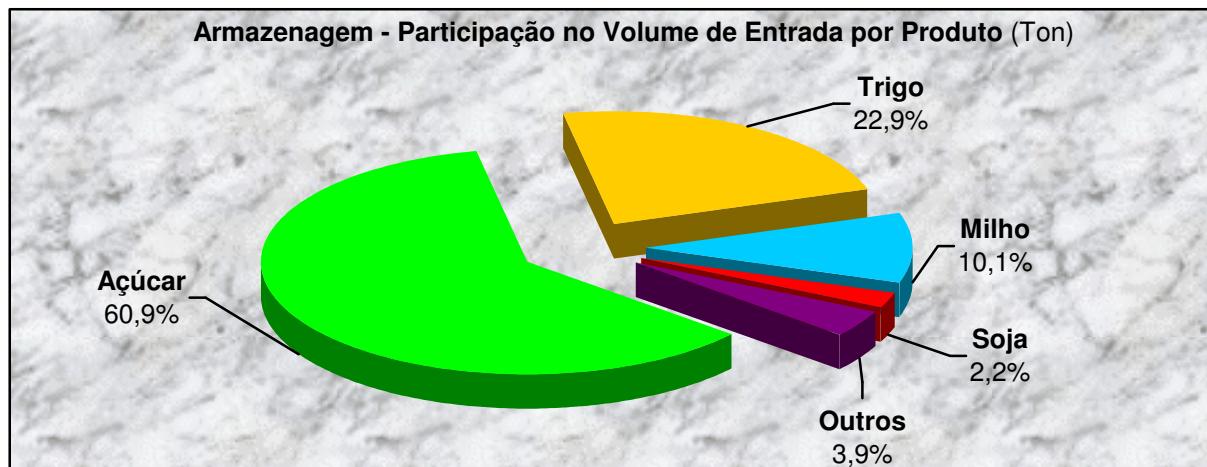
Volume de Entrada de Mercadorias - por Produto (Ton.)			
Produto	2007	2008	Variação %
Açúcar	388.756	663.719	70,7 %
Trigo	203.720	249.116	22,3 %
Milho	57.555	109.698	90,6 %
Soja	4.884	24.342	398,4 %
Outros	49.926	42.343	- 15,2 %
Total	704.841	1.089.218	54,5 %



O Índice de Ocupação da rede armazenadora em 2008 foi de 32,4%, o que representa aumento de 78,0% em relação a 2007, que foi um ano atípico para o setor. A aumento extraordinário nesse indicador ocorreu em função da boa safra agrícola 2007/2008 no estado de São Paulo, de ações de natureza comercial desenvolvida pela área gestora (parcerias com agroindústrias e *traders*, etc) que redundaram na retomada de operações com açúcar em três unidades de grande porte (Engº. Schimidt, Palmital e Tupã), e de fatores de mercado relativos a demanda e preço, especialmente para o açúcar e trigo. Tais fatores resultaram no aumento de 54,5% no volume de grãos e açúcar armazenados em 2008 (1.089.218 toneladas) em relação a 2007 (704.841 toneladas).

Em termos de representatividade no volume de entrada de mercadorias, temos a seguinte situação:

Classificação por Volume de Entrada - por Produto (Ton.)					
Classificação	1º.	2º.	3º.	4º.	5º.
Produto	Açúcar	Trigo	Milho	Outros	Soja
Volume (Ton.)	663.719	249.116	109.698	42.343	24.342
Participação	60,9 %	22,9%	10,1%	3,9%	2,2%



No exercício de 2008 estava prevista a realização de investimentos da ordem de R\$ 3.519 mil e de manutenção da ordem de R\$ 1.732 mil, totalizando R\$ 5.251 mil. Desse volume de recursos, foram aplicados somente 37,0% (R\$ 1.942 mil) em razão da indisponibilidade de recursos orçamentários, sendo 35,2% desse total para investimentos (R\$ 1.240 mil) e 40,5% (R\$ 702 mil) para manutenção.

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 infra-estrutura 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, 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, [REDACTED]

[REDACTED] disporão da maior rede pública estadual para apoiar suas atividades produtivas.

7.4.2. Rede de Entrepastagem - 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).

7.4.2.1. Entrepastagem - Resultados Globais.

O volume total comercializado na rede de entrepostagem (centrais de abastecimento e frigoríficos) durante o exercício de 2008 foi de 3.849.801 toneladas, o que representa aumento de 2,5% no volume de comercialização em relação ao ano anterior. Já a movimentação financeira foi de R\$ 4.743.643.287, aumento de 10,4% no volume financeiro em relação ao ano anterior.

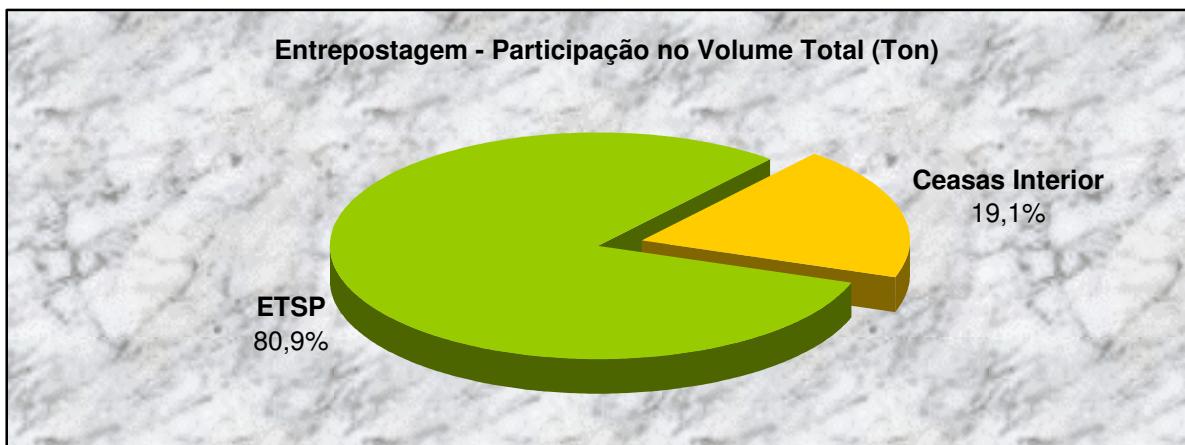
Somente o ETSP comercializou 3.113.765 toneladas, com leve aumento de 2,6% e participação de 80,9% no volume total comercializado na rede de entrepostos. A Unidade de Ribeirão Preto, segunda maior, movimentou 228.596 toneladas, aumento de 7,5% e participação de 5,9% no volume total de comercialização, seguida por Sorocaba com 90.433 toneladas, com considerável aumento de 10,9% e participação de 2,3% no volume total de comercialização.

No que se refere à movimentação financeira, as representatividades foram bastante semelhantes, quais sejam: O ETSP movimentou R\$ 3.883.340.685 , com aumento de 10,4% e participação de 81,9% no volume financeiro total movimentado. A Unidade de Ribeirão Preto, segundo colocado, movimentou R\$ 268.688.012, aumento significativo de 17,4% e participação de 5,7%, seguido de São José do Rio Preto que movimentou R\$ 113.043.092 e participação de 2,4% no volume total movimentado.

Entrepastagem - Volume de Comercialização por Unidade (Ton.)								
Unidade	Frutas	Legumes	Verduras	Diversos	Pescado	Flores	Total	Partic. % Total
Araçatuba	11.327	8.653	2.076	2.004	-	-	24.060	0,6 %
Araraquara	20.950	12.866	5.239	10.409	-	-	49.465	1,3 %
Bauru	20.618	19.105	4.848	16.077	-	-	60.649	1,6 %
Franca	2.969	2.599	644	1.717	-	-	7.930	0,2 %
Marília	3.273	1.487	390	353	-	-	5.502	0,2 %
Piracicaba	21.739	18.317	7.359	5.324	-	-	52.739	1,4 %

Pres. Prudente	21.795	17.640	6.578	11.929	-	-	57.943	1,5 %
Ribeirão Preto	116.324	44.291	19.090	48.891	-	-	228.596	5,9 %
S.J. Rio Preto	41.798	21.333	5.752	16.673	-	-	85.556	2,2 %
S.J. Campos	42.109	14.581	2.523	13.950	-	-	73.163	1,9 %
Sorocaba	37.140	27.775	7.761	17.757	-	-	90.433	2,3 %
Total do Interior	340.043	188.647	62.262	145.083	-	-	736.036	19,1 %
E T S P	1.634.977	786.4427	226.817	145.083	47.639	51.873	3.113.765	80,9 %
Total Geral	1.975.021	975.089	289.079	511.101	47.639	51.873	3.849.801	100,0 %

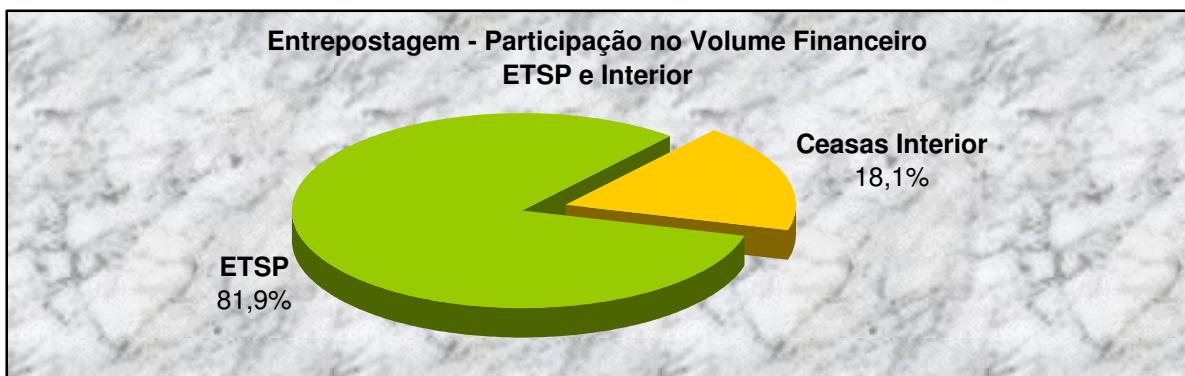
Entreposagem - Volume de Comercialização na Capital e Interior (Ton.)		
Unidade	Total	Participação no Total
ETSP (Capital)	3.113.765	80,9 %
Ceasas (Interior)	736.036	19,1 %
Total Geral	3.849.801	100,0 %



Rede de Entreposagem 2008 - Volume Financeiro de Comercialização (R\$)								
Unidade	Frutas	Legumes	Verduras	Diversos	Pescado	Flores	TOTAL	%
Araçatuba	14.377.061	9.535.050	2.071.836	2.573.086	-	-	28.557.033	0,6
Araraquara	30.462.141	14.350.286	3.388.453	10.736.140	-	-	58.937.021	1,2
Bauru	22.023.081	20.675.577	2.775.254	32.245.458	-	-	77.719.370	1,6

Franca	3.278.601,60	3.327.358	345.150	2.661.250	-	-	9.612.360	0,2
Marília	3.486.356	1.680.621	251.045	506.237	-	-	5.924.258	0,1
Piracicaba	24.904.455	23.258.086	4.254.506	5.975.253	-	-	58.392.300	1,2
P.Prudente	26.542.199	19.435.677	5.663.841	14.470.256	-	-	66.111.973	1,4
Rib. Preto	148.367.940	49.499.409	13.170.327	57.650.336	-	-	268.688.012	5,7
SJ. Rio Preto	67.173.661	23.345.210	4.846.616	17.677.606	-	-	113.043.092	2,4
SJ.Campos	40.898.368	19.297.838	2.330.575	12.460.521	-	-	74.987.301	1,6
Sorocaba	38.840.567	31.440.881	6.438.752	21.609.681	-	-	98.329.881	2,1
Total do Interior	420.354.431	215.845.993	45.536.354	178.565.824	-	-	860.302.602	18,1
ETSP	1.963.888.095	931.275.076	192.373.706	362.363.576	221.333.500	212.106.733	3.883.340.686	81,9
Total Geral	2.384.242.526	1.147.121.069	237.910.060	540.929.400	221.333.500	212.106.733	4.743.643.287	100,0

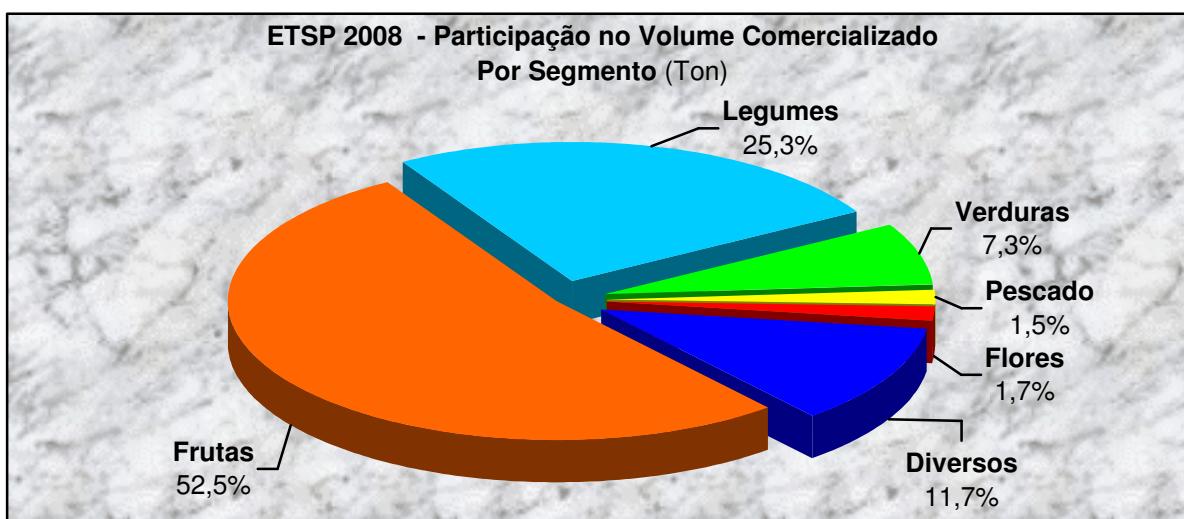
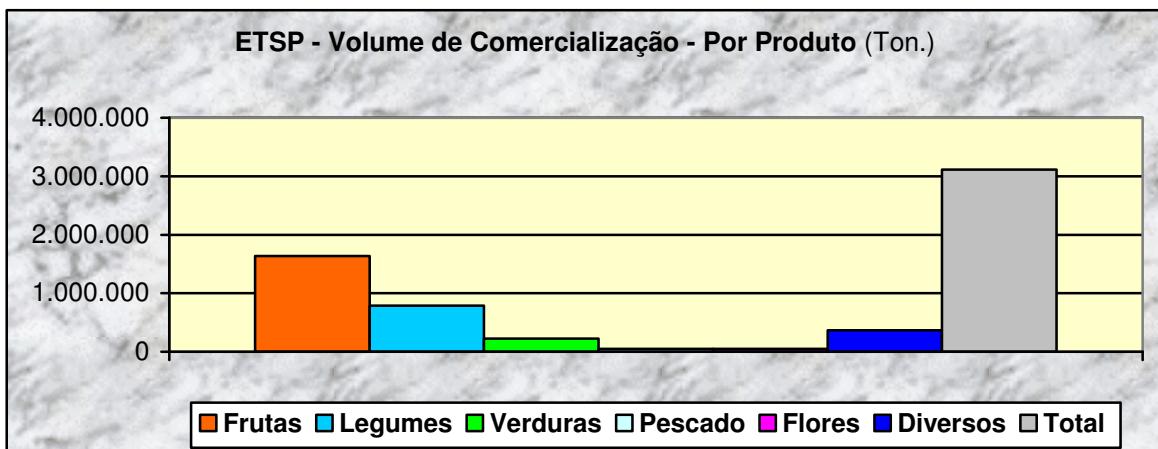
Rede de Entrepastagem - Volume Financeiro de Comercialização na Capital e Interior (R\$)		
Unidade	Total	Participação no Total
ETSP (Capital)	3.883.340.686	81,9 %
Ceasas Regionais (Interior)	860.302.602	18,1 %
Total Geral	4.743.643.287	100,0 %

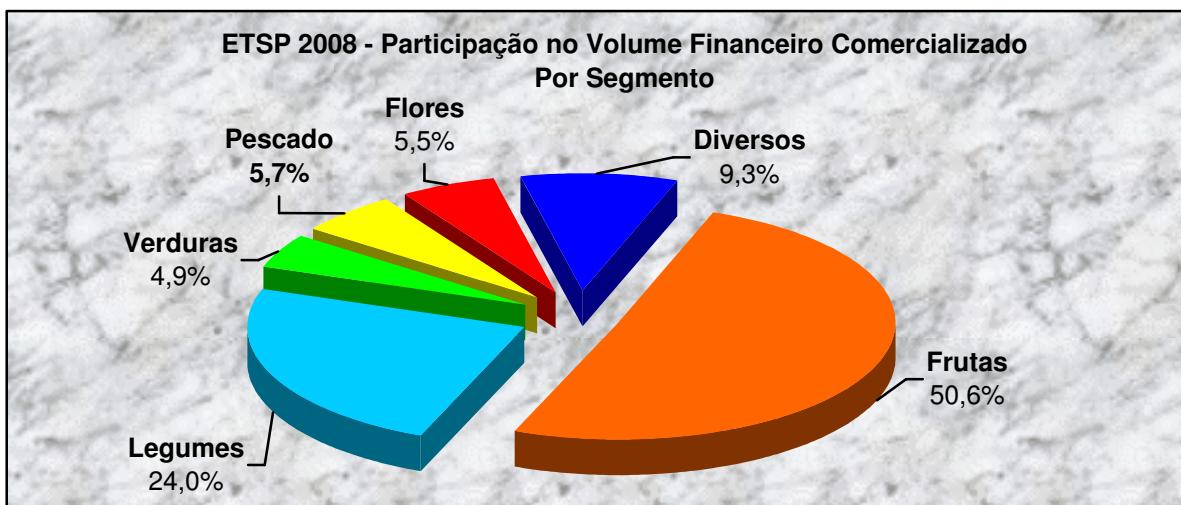
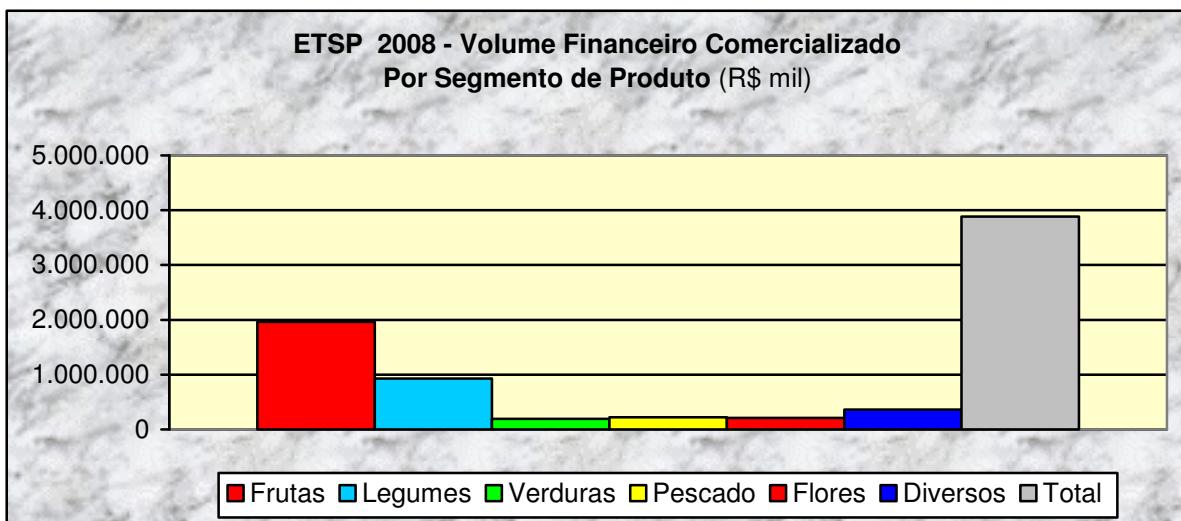


7.4.2.2. E T S P - Volume de Comercialização

O volume comercializado no Entrepasto Terminal de São Paulo, o maior nos últimos vinte anos, encerrou o ano de 2008 registrando crescimento de 2,6% (79.953 toneladas) em relação a 2007. Foram comercializados neste ano 3.113.765 toneladas de hortifrutigranjeiros, flores e pescados ante 3.033.812 de toneladas negociadas em 2007.

E T S P 2008 - Volume de Comercialização e Financeiro - por Segmento de Produto					
Produto	Volume (Ton.)	Participação no Total (%)	Volume Financeiro(R\$ mil)	Participação no Total (%)	Valor (R\$ / Ton.)
Frutas	1.634.977	52,5 %	1.963.888	50,6 %	1.201,17
Legumes	786.441	25,3 %	931.275	24,0 %	1.184,16
Verduras	226.816	7,3 %	192.373	4,9 %	848,15
Pescado	47.638	1,5 %	221.333	5,7 %	4.646,08
Flores	51.872	1,7 %	212.106	5,5 %	4.088,96
Diversos	366.017	11,7 %	362.363	9,3 %	990,02
Total	3.113.765	100,0 %	3.883.340	100, %	1.247,15



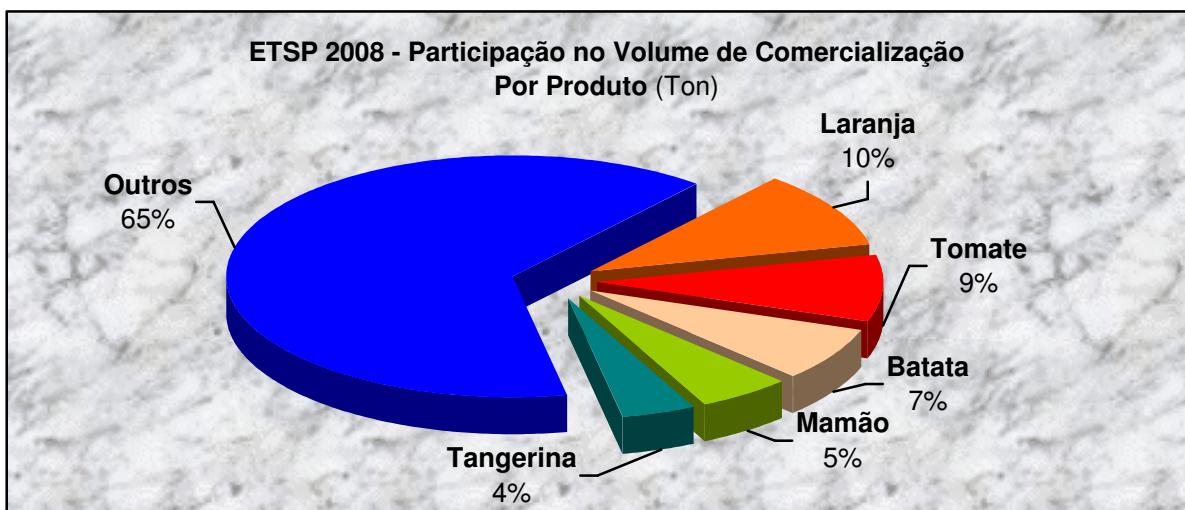


O volume médio diário comercializado no ETSP em 2008, considerando os úteis dias de comercialização, inclusive aos sábados, foi de 10.555 toneladas.

Registraram crescimento em 2008 os setores de verduras (6,17%), legumes (3,92%), flores (2,99%) frutas (2,78%), diversos (0,99%). O setor de pescado foi o único que registrou retração no volume de comercialização (-20,12%). O setor de pescados inverteu tendência de alta no volume de comercialização registrada nos últimos dois anos, em razão da queda de produção de pescados populares (sardinha e pescada) e do aumento de preços. A partir do próximo ano, há expectativa de aumento no volume de comercialização, 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.

Em termos de representatividade no volume de comercialização, temos a seguinte situação:

ETSP - Classificação por Volume Comercializado - por Produto (Ton.)							
Classificação	1º.	2º.	3º.	4º.	5º.	-	-
Produto	Laranja	Tomate	Batata	Mamão	Tangerina	Outros	Total
Volume (Ton.)	322.372	275.707	226.192	157.924	134.024	1.997.544	3.113.765
Participação %	10,4 %	8,9 %	7,3 %	5,1%	4,3 %	64,0 %	100,0 %



7.4.2.3. E T S P - Volume Financeiro de Comercialização.

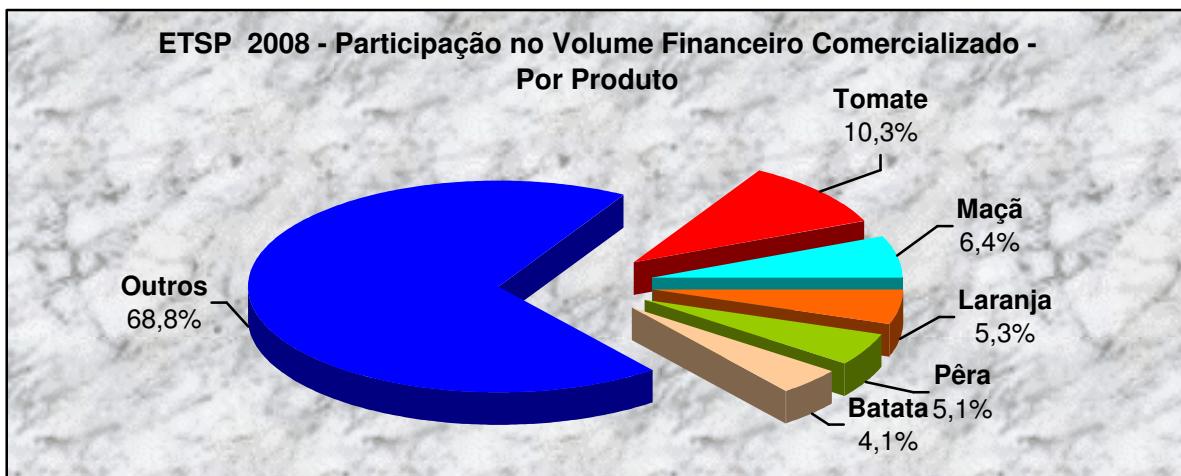
A movimentação financeira durante o ano de 2008 foi de aproximadamente R\$ 3,883 bi com o crescimento de 10,4% em relação a 2007. Esse volume financeiro é expressivo se considerarmos que o aumento do volume de comercialização foi de 2,6%, diferença essa explicada pelo aumento de preços de alguns produtos nacionais e importados que têm maior valor agregado, (maçã, pêra, uva etc).

Os setores de pescado e flores registraram expressivo aumento de valor (35,40% e 25,35% respectivamente) ante a redução no volume de comercialização de 20,12% no setor de pescado e de aumento no volume de comercialização de 2,99% no setor de flores.

A movimentação financeira média diária durante 2008 foi de aproximadamente R\$ 13,162 milhões.

Em termos de representatividade na movimentação financeira, temos a seguinte situação:

ETSP - Classificação por Volume Financeiro Comercializado - por Produto (R\$ mil)							
Classificação	1º.	2º.	3º.	4º.	5º.	-	-
Produto	Tomate	Maçã	Laranja	Pêra	Batata	Outros	Total
Vol. Financ. (R\$ mil)	400.250	247.301	205.835	196.696	158.466	2.674.789	3.883.340
Participação %	10,3 %	6,4%	5,3%	5,1%	4,1%	68,8	100,0%



7.4.2.4. Principais Indicadores da área de entrepostagem.

A seguir apresentamos os principais indicadores de desempenho de gestão da área de entrepostagem:

- **Volume de comercialização:** quantidade em toneladas de mercadorias comercializadas durante o período (mês, trimestre, semestre, ano), medido através de estimativa de peso médio por unidade de embalagem (caixa, saco, kg, etc) para cada produto recebido conforme dados das notas fiscais de entrada.
- **Volume financeiro de comercialização:** quantidade em reais (R\$) de recursos financeiros que circula na rede de entrepostos durante o período (mês, trimestre, semestre, ano), medido através da cotação de preço dos produtos comercializados diariamente e do volume de comercialização (toneladas).
- **Índice de ocupação:** percentual de ocupação das unidades de comercialização (boxe, módulo/pedra, etc) e de apoio (salas comerciais, escritórios e câmaras frias); mede a ocupação média obtida pela rede de entrepostagem, ou seja, a eficiência ou ineficiência de utilização das instalações (unidades físicas) destinadas a comercialização de mercadorias ou ao apoio essas atividades.

Esse indicador já foi implementado nas ceasas do interior e será implementado no ETSP a partir do próximo ano, em razão da complexidade da tipologia de uso, da

quantidade e variedade de tipo de unidade, e das características de multiuso de algumas áreas.

Cálculo: número médio de unidades (de comercialização ou de apoio) em uso / número total de unidades disponíveis.

7.4.2.5. 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 contração 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

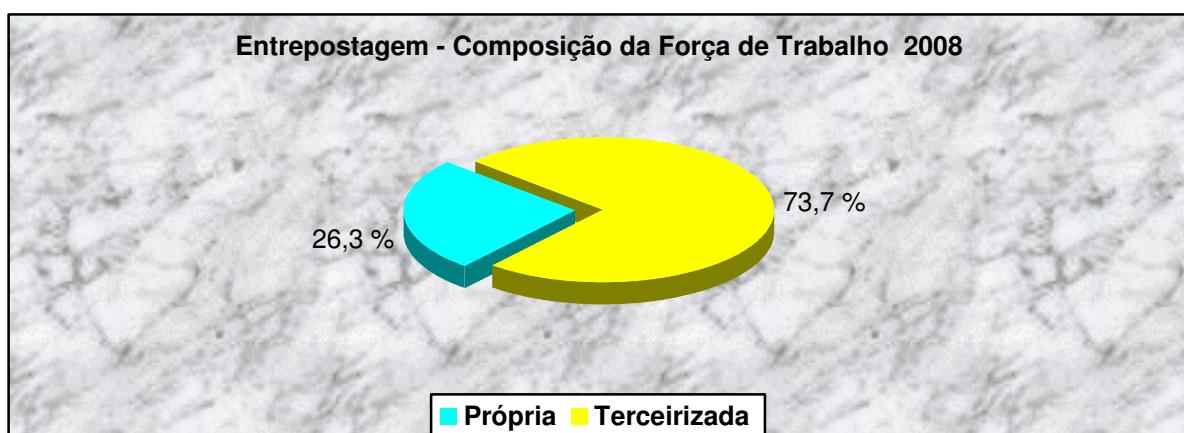
produtivo, haverá queda de produção, redução de oferta e aumento de preços, podendo haver redução de volume de comercialização e atingir diretamente a condição solvência dos permissionários e gerar forte inadimplência no setor, atingindo a situação de equilíbrio orçamentário da Companhia.

- **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.

7.4.2.6 Força de trabalho na entrepostagem.

Na área de entrepostagem (centrais de abastecimento e frigoríficos), a força de trabalho é composta de 766 colaboradores, sendo 195 próprios (25,5%) e 571 terceirizados (74,5% - vigilância, limpeza, outras atividades e estagiários).

Composição da Força de Trabalho 2008 - Entrepostagem		
Própria	Terceirizada	Total
195	547	742
26,3 %	73,7 %	100,0 %



7.4.2.7. Resultados e fatores críticos de sucesso.

O resultado operacional da rede de entrepostagem contribuiu para o superávit operacional da empresa; o crescimento de 2,5% no volume comercialização reflete os bons resultados alcançados em 2008, 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 vinte anos - 3,113 milhões de toneladas com valor financeiro de R\$ 3,883 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 2008, 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 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 que operam com produto a granel (grãos, farelos e açúcar).

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 segundo semestre de 2008 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.

7.5. Principais indicadores de desempenho da empresa.

Abaixo estão relacionados os principais indicadores de desempenho das áreas fins e meio da empresa e que podem ser verificados, na sua maioria, no relatório gerencial SIG - Sistema de Informação Gerencial, (mencionado no item informação).

Os resultados encontram-se no final deste relatório (Capítulo VIII, Resultados).

7.5.1. Entrepostagem.

- Volume de comercialização (ton.);
- Volume financeiro de comercialização (R\$);
- Índice de ocupação (%);
- Volume de receita - faturamento;

- Volume de despesas;
- Resultado operacional;
- Nº. de ocorrências registradas na área de segurança (criminal, policial, resgate, danos ao patrimônio, encaminhamento médico);
- Nº. de atendimentos a permissionários;
- Volume de resíduos reciclado (orgânico e inorgânico);
- Volume de produtos recebidos e distribuídos pelo Banco de Alimentos;
- Nº. de retenção de mercadorias por irregularidade na documentação fiscal;
- Nº. de apreensões de caixas (embalagem) irregulares.

7.5.2. Armazenagem.

- Índice de ocupação;
- Índice de rotação;
- Índice de tonelada operada por funcionário;
- Estoque médio;
- Volume de receita - faturamento;
- Volume de despesas;
- Resultado operacional;
- Volume de entrada de mercadoria.

7.5.3. Manutenção.

- Nº. de ordens de serviço expedidas;
- Nº. de análise e aprovação de projetos de engenharia.

7.5.4. Administrativa e Recursos Humanos.

- Nº. de funcionários treinados (por área);
- Nº. de hora/homem treinamento (por área);
- Nº. de acidentes de trabalho;
- Volume de movimentação de estoques de material de consumo;
- Controle de expedição de correspondência e malote;
- Controle de veículos para uso a serviço;
- Nº. de processos administrativos abertos por área;
- Valor de dispêndio com telefonia;

7.5.5. Financeiro.

- Percentual de execução do orçamento;
- Nº. de acordos de parcelamento de dívida dos permissionários;
- Nº. de boletos expedidos e entregues aos permissionários;
- Nº. de dias de atraso no fechamento do balancete mensal;
- Índice de inadimplência;
- Cumprimento de prazo no recolhimento de encargos e tributos.

7.5.6. Assessoria de Comunicação.

O resultado quantitativo é mensurado a partir da centimetragem de matérias publicadas na mídia impressa e da minutagem, no caso de mídia eletrônica. Já o resultado qualitativo é avaliado, em geral, relacionados à forma de abordagem e ao tratamento dado pela mídia aos serviços prestados e suas ações, o que contribui para a formação e fortalecimento de uma imagem positiva da empresa.

Destacamos:

- Nº. de matérias publicadas/divulgadas nos veículos de comunicação (jornal, revista, suplemento, televisão, rádio, internet etc);
- Nº. de atendimentos a veículos de comunicação e ao “fale conosco”;
- Nº. de eventos organizados, promovidos ou realizados;
- Nº. de atendimento/acompanhamento de visitas, gravações e entrevistas;
- Nº. de criação, produção e elaboração de materiais gráfico, editorial e eletrônico.

7.5.7. Tecnologia da Informação.

- Nº. de atendimentos a chamados técnicos e *Backlog*;
- Nº. de atualizações tecnológicas dos sistemas atuais;
- Nº. de novos sistemas desenvolvidos;
- Nº. computador por servidor;
- Volume de recursos investidos em software e hardware;

7.5.8. Licitações.

- Nº. de licitações abertas por modalidade (carta convite; tomada de preço, concorrência, pregão, leilão);

- Resultado das licitações (encerradas, em andamento, fracassadas, revogadas, suspensas, desertas);
- Nº. de licitações abertas por área/setor;
- Nº. de recursos impetrados por licitantes;
- Redução de custos nas licitações.

7.5.9. Governança Corporativa.

- Nº. de participação em eventos externos;
- Nº. de demandas atendidas por meio da ouvidoria do MAPA;
- Nº. de propostas de investimento em infraestrutura desenvolvidas;
- Nº. de planos de trabalho elaborados e apresentados;
- Nº. de ações de parceria desenvolvidas com órgãos públicos para melhoria do abastecimento hortifrutícola ou ação de cidadania;
- Nº. de acordos de cooperação técnica, firmados com entidades nacionais ou internacionais;

7.5.10. Jurídico.

- Nº. de audiências realizadas (trabalhista, cível);
- Nº. de ações em andamento (trabalhista, cível);
- Nº. de ações em andamento e movimentadas (trabalhista);
- Nº. de ações novas (trabalhista);
- Nº. de pareceres emitidos.

7.5.11. Auditoria.

- Nº. de auditorias realizadas por área;
- Nº. de horas aplicadas nas auditorias internas;
- Nº. de recomendações expedidas e nº. de recomendações acatadas.

7.6. Metas de Desempenho.

As metas podem ser Financeira (R\$), Operacional (Qtde), Técnica/Qualidade (%).

7.6.1. Entrepontagem.

- Aumentar receitas operacionais;
- Reduzir nível de despesas;

- Aumentar resultado operacional (ampliar superávit);
- Aumentar índice de ocupação;
- Aumentar volume de comercialização;
- Aumentar volume de produtos distribuídos pelo Banco de Alimentos;
- Aumentar o volume de reciclagem de produtos orgânicos e inorgânicos;
- Melhorar infraestrutura de banco de alimentos nas ceasas do interior;
- Reduzir o nº. de ambulantes e carregadores clandestinos no ETSP;
- Aumentar o nº. de produtores rurais capacitados pelo SECQH.

7.6.2. Armazenagem.

- Aumentar receitas operacionais;
- Reduzir nível de despesas;
- Aumentar resultado operacional (ampliar superávit);
- Aumentar volume de entrada de mercadorias e estoque médio;
- Aumentar índice de ocupação da rede armazenadora;
- Aumentar índice de rotação da rede armazenadora;
- Aumentar índice de tonelada operada por funcionário;
- Alienar imóveis não operacionais;
- Reaparelhar as unidades graneleiras (secador, aeração, etc).

7.6.3. Engenharia e Manutenção.

- Executar a segunda etapa do projeto de modernização do setor de pescado (FRISP);
- Manter programa de monitoramento e uso racional de energia elétrica no ETSP;
- Manter programa de monitoramento e uso racional de água no ETSP;
- Implementar programa de monitoramento de uso racional de energia elétrica e água nas unidades descentralizadas;
- Melhorar nível de manutenção preventiva e corretiva na rede de entrepostos e armazéns gerais.

7.6.4. Administração e Recursos Humanos.

- Aumentar o nº. de horas/homem treinamento;
- Reduzir o índice de acidentes de trabalho;

- Reduzir o índice de absenteísmo;
- Reduzir estoque médio de materiais de consumo;
- Implantar Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS).
- Realizar avaliação de desempenho dos servidores;
- Realizar pesquisa de clima setorial ou corporativo.

7.6.5. Financeiro.

- Reduzir índice de inadimplência no ETSP;
- Implantar sistema de rateio de despesas operacionais do ETSP;
- Implantar sistema de gestão financeira/contábil;
- Reduzir o prazo de fechamento do balancete mensal.

7.6.6. Tecnologia da Informação.

- Reestruturar rede física;
- Renovar parque de TI (adquirir novos equipamentos);
- Implementar ferramenta de fluxos, processos e biblioteca de documentos;
- Implantação de um ERP - Financeiro / Folha;
- Promover integração de dados sobre cotações e sistema de informação de mercado;
- Desenvolver sistema para operar o rateio;
- Implementar ferramenta automática de inventário.

7.6.7. Governança e Ouvidoria.

- Participar de eventos externos para acompanhar ações de desenvolvimento de abastecimento;
- Divulgar serviço de ouvidoria na administração central e nas unidades descentralizadas;
- Desenvolver duas propostas de investimento para recuperação da infra-estrutura técnica e operacional da empresa;
- Elaborar e apresentar plano de trabalho para implantação da 2^a. etapa do projeto FRISP;
- Desenvolver duas ações de parceria com órgãos públicos para melhoria do abastecimento hortifrutícola e ações de cidadania;
- Desenvolver dois acordos de cooperação técnica com entidades nacionais.

7.6.8. Comunicação.

- Promover a divulgação das atividades ações da empresa junto aos meios de comunicação;
- Manter atualizados a home page, internet, intranet e jornal de circulação interna.

7.6.9. Auditoria.

- Realizar plano de auditoria nas repartições internas da Cia;
- Aumentar o índice de aceitação de recomendação da área.
- Os níveis e as tendências atuais de satisfação das unidades, seções e departamentos são medidos através da aceitabilidade que cada gestor possui em aceitar as recomendações apontadas por essa Assessoria. Pode ser medido pelo seguinte indicador: entre a relação de nº de recomendações implementadas e/ou em implementação pelo nº de recomendações apontadas.
- A eficiência da Assessoria em relação a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros, portanto, a avaliação da economicidade da unidade de auditoria interna visa demonstrar a relação de carga de trabalho empregada pelos trabalhos de auditoria e o custo incorrido para a execução das mesmas.

7.7. 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 três etapas, a saber:

- Reuniões das gerências regionais com as unidades de negócio: os projetos e ações são apresentados e discutidos diretamente com as equipes envolvidas;
- Reuniões das gerências 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 define-se os planos de ação de cada área (gerência);
- Reuniões das gerências departamentais, coordenadorias e assessorias com a diretoria executiva: o planejamento, (projetos e ações) e orçamento setoriais são apresentados pelas áreas, de onde define-se o plano de metas corporativo e faz-se o realinhamento estratégico.

IV. CLIENTES E SOCIEDADE

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 Entreponto 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.

Temos como canais de atendimento as cartas e e-mails endereçados diretamente às áreas demandadas, central de atendimento no Entreponto 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.

Nosso público pode solicitar assistência, reclamar ou apresentar sugestões através do portal da empresa, por telefone, fax, carta ou pessoalmente, ou ainda através da ouvidoria do Ministério da Agricultura. Todas as solicitações são avaliadas pela Assessoria de Comunicação ou representante da ouvidoria e encaminhadas para providências. 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.

As campanhas realizadas em 2008 buscaram maior conscientização da população sobre a importância dos trabalhos sociais, como combate à fome e ao desperdício, combate à exploração sexual infantil e programa de reciclagem.

Visando mobilizar e motivar os permissionários, a CEAGESP organizou, pelo quarto ano consecutivo, o Mutirão da Solidariedade durante as comemorações da Semana Mundial da Alimentação, bem como desenvolveu campanha institucional para coleta de gêneros alimentícios para vítimas de calamidades públicas (enchentes em Santa Catarina e Rio Grande do Norte).

Representantes dos permissionários, funcionários da empresa e do Banco Central de Alimentos participaram da atividade, que resultou não apenas no expressivo aumento da coleta de alimentos como na integração entre funcionários e permissionários.

Neste ano, a CEAGESP foi palco para a 4^a Caravana Siga Bem Caminhoneiro, evento resultante da mobilização conjunta de órgãos do governo, empresas estatais e a iniciativa privada. Realizada em outubro de 2008, teve como o principal objetivo informar e sensibilizar caminhoneiros e atacadistas sobre a questão da exploração sexual infantil.

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 Entreposto 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, campanhas - Olimpíada da Solidariedade, 100 Anos da Imigração Japonesa, 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 Entreposto 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; Olimpíada da Solidariedade, do Banco de Alimentos CEAGESP com a Federação Paulista de Futebol.

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 2008 merece destaque o calendário de festas de produtos de época “Sabor & Saúde”. As campanhas promoveram o escoamento das safras da produção agrícola de frutas e hortaliças, de pescado, oferecendo aos consumidores produtos de qualidade a preços baixos. Realizadas de janeiro a dezembro, destacam-se a Santa Feira do Peixe (semana santa - março), Campanha Sabor & Saúde - Festa da Poncã, (maio) e Semana Mundial de Alimentação - Varejão

Especial (outubro), eventos promocionais que tiveram uma grande divulgação na mídia, com repercussão de vendas superior à expectativa projetada.

A realização das festas de produtos de época em 2008, como a festa da poncã e varejão especial - eventos inéditos, planejados especialmente para divulgar e promover produtos específicos, foram ações para intensificar o fluxo de consumidores e as vendas, e a longo prazo consolidar e fortalecer a marca CEAGESP como sinônimo de qualidade, facilidade e bons preços; todos esses objetivos tem sido alcançados.

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-prima para *releases* de divulgação da Companhia.

Serviço de Imprensa			
Tipo	Divulgação (releases)	Matérias Publicadas	Atendimentos à Mídia
Quantidade	39	813	321

Comunicação Interna e Externa				
Tipo	Atendimentos ao Fale Conosco (e-mails)	Atendimentos à Ouvidoria	Trabalhos Realizados (*)	Visitas Monitoradas (pessoas)
Quantidade	1.466	12	191	2.000

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, embalamento, 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.

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 entrepostagem 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.

3.1. Programa de Uso Racional da Água - PURA.

O programa consiste em economizar água dentro do ETSP, através 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.

No Entreposto Terminal de São Paulo, desde o início do projeto em 1998, já realizamos a reforma de 22 sanitários públicos com a instalação de equipamentos economizadores de água, (torneiras, chuveiros, bacias sanitárias, válvulas, etc).

Instalamos até agora em diversos prédios e pavilhões do ETSP, 108 hidrômetros

eletrônicos com leitura à distância em microcomputador, que permite o monitoramento e controle do consumo de água. Instalamos no setor de pescado uma caixa d'água elevada metálica com capacidade total de 40.000 litros, sendo abastecida com a água de poço semi-artesiano perfurado naquela unidade e que fornece água para os boxes de caixaria e área de comercialização desse setor. Instalamos também três caixas d'água de 4.000 litros cada, totalizando 12.000 litros para receber água do mesmo poço semi-artesiano acima citado, com a finalidade de abastecer o prédio central da unidade e o galpão central de comercialização.

Com estas providências, estamos economizando água e diminuindo o custo para os permissionários, referente à conta de água, fornecida pela SABESP.

No Estacionamento do setor de pescado (E-1), instalamos 6 (seis) reservatórios de fibra com capacidade total de 90.000 litros, os quais são abastecidos com água não potável de uma fonte própria (poço semi-artesiano), a qual é utilizada em sanitários do setor de carregadores e também na lavagem de ruas e pátios do ETSP.

Em 2002 foram realizadas obras hidráulicas para coletar águas de chuvas das coberturas dos prédios próximos ao prédio da administração central (Edsed III) e enviando para o reservatório sob a torre do relógio, sendo utilizada para lavagem de pátios e ruas do ETSP. Providenciamos também que a rede de água da Sabesp que abastece o Setor de Pescado fosse independente da rede do ETSP, com a SABESP executando uma entrada de água pela Av. Nações Unidas, com objetivo de obter o real consumo da unidade.

Desde a implantação do PURA, em 1998, o **consumo médio mensal de água foi reduzido em 53,0%**, ou seja, caiu de 68.257 m³ para 32.038 m³.

3.2. Programa de Uso Racional de Energia - PURE.

Esse programa se insere em um contexto que contempla as características do Sistema Elétrico Nacional que foi concebido no passado, quando as variáveis econômicas e ambientais comportavam-se de forma distinta do que vem ocorrendo hoje.

O crescimento econômico ocorrido nos últimos anos, embora reduzido, associado ao baixo índice de chuvas, levou a uma situação de risco no abastecimento de energia elétrica, que ficou conhecido como “apagão”.

A partir de então surgiu claramente a necessidade de racionalizar o uso de energia elétrica na empresa, em especial no principal entreposto de comercialização, o ETSP.

O PURE foi implantado em 2001, onde foi adotada uma série de providências, que em grande parte permanecem até o momento, dentre as quais citamos:

- Substituição de lâmpadas destinadas à iluminação pública (ruas) por lâmpadas mais econômicas;
- Desligamento da iluminação de prédios durante a noite, onde não há atividades;

- Revisão e substituição de quadros elétricos e luminárias dos pavilhões do ETSP;
- Instalação de equipamento analisador de demanda para monitoramento da energia consumida.

Atualmente, o PURE está subdividido em três fases distintas:

1. Otimização na contratação de energia elétrica.

Esta etapa já está implantada na maioria das unidades de negócio da CEAGESP, e considera a sazonalidade de cada uma e a adequação da modalidade tarifária.

2. Alterações Operacionais.

Esta etapa vem após a anterior; a área gestora interage com as unidades de negócio com o objetivo de conscientizar os envolvidos da necessidade de melhor utilizar a energia contratada mediante adequações de ordem operacional que visem reduzir ou mesmo eliminar o consumo de energia elétrica nos horários de ponta (das 17:30 às 20:30 h), sem prejuízo das atividades desenvolvidas.

Aqui, o benefício a ser alcançado, principalmente, é a redução nas despesas com energia visto que o custo da energia consumida no “horário de ponta” é aproximadamente 7 (sete) vezes maior que fora dele.

Numa unidade piloto de armazenagem, após implantação do programa, contatou-se redução de custos da ordem de 30,0%; o modelo está sendo aplicado nas demais unidades de negócio.

3. Substituição de Equipamentos (adequação técnica-operacional).

Em razão da escassez de recursos financeiros, a implantação desta fase (substituição) está sendo gradual. Estão sendo realizados serviços de manutenção destinados a eliminar pontos de aquecimento e adequação dos sistemas de proteção elétrica.

Para o próximo exercício, o desafio será implantar um sistema de monitoramento de consumo, que permita medir o grau de eficiência considerando todas as variáveis envolvidas: tipo de contrato de demanda/consumo, volume de movimentação de mercadorias, horário de operação, tipo de equipamentos, perfil operacional de cada unidade, etc.

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 2008, destacamos:

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.

4.2. Controle de Pombos.

Desde 2007 temos desenvolvido esforços na realização de parcerias 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, tendo como foco principal a redução de riscos de ocorrência de zoonoses.

Em 2008 foi iniciado processo de contratação de empresa especializada no manejo ecológico de pombos, conforme metodologia aprovada pelo IBAMA, tendo como objetivo a redução gradual da incidência de pombos nas instalações das unidades armazenadoras.

4.3. Estudo de Adequação dos procedimentos de Pulverização nas Unidades.

No exercício anterior foram realizados testes na Unidade de Avaré e visita a Unidade de Tatuí com pesquisadores do Instituto Biológico de São Paulo e Universidade de São Paulo - USP (ESALQ) objetivando aperfeiçoar a metodologia de aplicação, reduzir desperdício de produto e melhorar a eficiência no combate às pragas que atacam os produtos armazenados.

Em 2008 foram realizados testes numa unidade piloto, cuja metodologia será padronizada e aplicada em todas unidades da rede armazenadora.

4.4. Encontro do Café.

Neste ano foi realizado o segundo Encontro do Café em conjunto com a Coordenadoria de Assistência Técnica Integral - CATI, órgão da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo, na cidade de Marília. Desta vez o foco do evento foi o trato cultural do café, com participação de produtores rurais e técnicos do Escritório de Desenvolvimento Rural - EDR. Nesses encontros, a empresa

aproveita a oportunidade para divulgar seus serviços junto a produtores rurais da região e potenciais clientes, bem como para fortalecer a imagem da empresa junto à sociedade do agronegócio.

4.5. Parcerias no Transbordo e Estocagem de Açúcar.

A rede armazenadora deu prosseguimento na adaptação das unidades de negócio ao novo perfil agrícola do estado de São Paulo, onde a produção de cana-de-açúcar ampliou a área plantada, em contraposição à redução de área de outras culturas, (milho, soja, trigo, arroz, feijão e outros).

O reconhecimento do pioneirismo da empresa na estocagem de açúcar a granel, pelo mercado, tem permitido a adaptação de armazéns graneleiros e convencionais para o recebimento desse açúcar.

Em 2008 ampliamos as parcerias com a iniciativa privada para transbordo e armazenamento de açúcar a granel, realizado por meio de contratos de Reserva de Espaço vinculado a investimentos operacionais nas Unidades. Essas parcerias têm permitido a realização de investimentos em várias unidades, principalmente no aumento da capacidade dos sistemas de movimentação de mercadorias, (fluxo operacional - recepção e expedição) e ampliação da capacidade dos pátios ferroviários, permitido ampliar capacidade de embarque e desembarque de mercadorias, fato que tem gerado novos negócios e atraído novos parceiros e clientes.

O aumento de 71,3% no recebimento de açúcar a granel na rede armazenadora em 2008, o maior nos últimos oito anos, é reflexo dessas medidas que a empresa vem implementando nos últimos tempos.

Paralelamente à busca de novas oportunidades de negócios na prestação de serviços, a empresa desenvolve ações para reduzir custos de manutenção das unidades inativas ou mesmo a obtenção de receitas através da locação parcial ou total destas.

No exercício de 2008 foram locadas três unidades que estavam inativas, (Assis, Barretos e São Manuel) e renovada a cessão não onerosa de uma unidade (São Carlos) para fins apoio a ações do programa Fome Zero e do desenvolvimento da agricultura familiar da região; tais medidas têm permitido a desoneração da empresa com despesas de manutenção, a obtenção de receitas para investimentos em outras unidades operacionais, bem como concentrar esforços nas unidades economicamente viáveis.

5. Destaques na Entrepastagem

O Entrepósito Terminal São Paulo - ETSP 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.

Em 2008 foram analisados projetos que visem aproveitar oportunidades de negócio decorrentes desse viés histórico, tais como implantar um centro de gastronomia, um centro de especiarias, casa do caminhoneiro e *boulevard* do MLP, objetivando buscar parcerias com a iniciativa privada para viabilizar tais projetos a partir do próximo ano.

- 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.

Citaremos abaixo os programas: Banco Central de Alimentos, Nossa Turma, Reciclagem Orgânica, Horta Comunitária e Varejões.

6. Banco Central de Alimentos - BCA

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 Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS, 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.

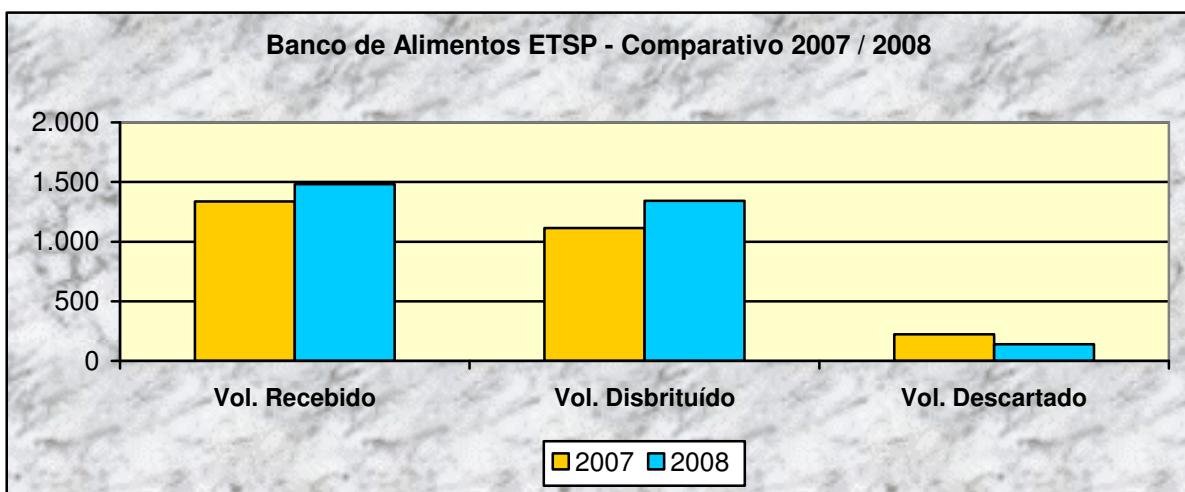
O programa Rede CEAGESP Banco de Alimento, está em consonância com o Projeto Fome Zero do governo federal, ao qual o MDS tem a missão de promover e consolidar a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, garantindo o acesso a alimentação com dignidade, em quantidade, qualidade e regularidade 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 2008, com o aquecimento da economia, tivemos um aumento de 2,5% no volume comercializado nas centrais de abastecimento que, aliado a ações de aperfeiçoamento na gestão administrativa e de logística, resultou na melhoria da eficiência do Banco CEAGESP de Alimentos do ETSP, expressada no aumento de 10,8% no volume de doações recebidas, no aumento de 20,5% no volume de produtos distribuídos, e na redução de 37,5% no volume descartado de produtos recebidos em doação.

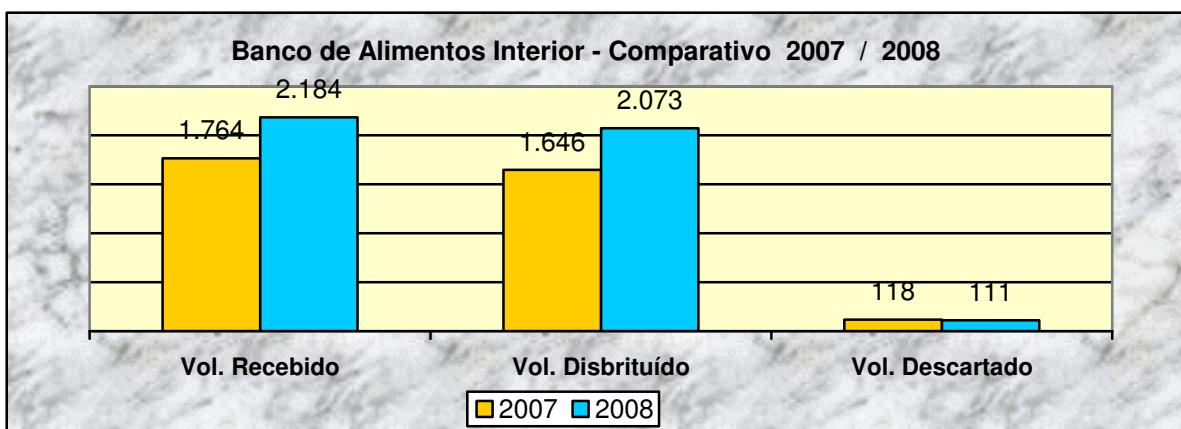
Comparativo de Resultados do Banco de Alimentos ETSP - 2008 (ton.)				
Ano	Vol. Recebido	Vol. Distribuído	Vol. Descartado	% Vol. Descartado
2007	1.337	1.113	224	16,7%
2008	1.482	1.342	140	9,4%
Variação %	+ 10,8 %	+ 20,5 %	- 37,5%	- 43,7%



Relativamente aos Bancos de Alimentos das Ceasas do interior do estado (centrais de abastecimento) ocorreu situação semelhante ao Banco de Alimentos do ETSP, com ganhos expressivos no volume de recebimento e distribuição e redução do volume de produtos descartados, conforme demonstrativo abaixo.

Resultados do Banco de Alimentos Ceasas do Interior - 2008 - por Ceasa (ton.)											
Item	CEARB	CEARA	CEBAU	CESJC	CERIB	CESOR	CEPIR	CEFRA	CEPRE	CESJR	Total
Recebido	317	203	248	9	287	372	190	43	305	230	2.204
Distribuído	317	182	227	9	287	321	190	43	283	230	2.089
Descartado	-	20	21	-	-	51	-	-	22	-	114
Entidades Atendidas	20	8	11	4	55	102	46	13	27	33	319
Pessoas Atendidas	17.180	5.484	100.079	13.384	85.404	22.335	49.700	9.600	78.360	87.420	468.946

Comparativo de Resultados do Banco de Alimentos Ceasas do Interior - 2008 (ton.)				
Ano	Vol. Recebido	Vol. Distribuído	Vol. Descartado	% Vol. Descartado
2007	1.764	1.646	118	6,7%
2008	2.184	2.073	111	5,1%
Variação %	+ 23,8 %	+ 25,9 %	- 5,9%	- 23,9%



Esse ganho de eficiência proporcionou ampliar o volume de produtos distribuídos e, por consequência, aumentar o número de pessoas atendidas, complementando milhares de refeições produzidas e distribuídas pelas entidades beneficiárias às pessoas em situação de vulnerabilidade alimentar.

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.

7.1. Objetivo.

Producir 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.

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 Entreposto 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.

Semelhantes às feiras-livres, mas com garantia de qualidade e controle de preços, os varejões são realizados no Entreposto da Capital, na Avenida Dr. Gastão Vidigal, 1946, Vila Leopoldina, nos seguintes horários: sábados, das 7h às 12:30h; domingos, das 7h às 13:30h, no Pavilhão MLP - entrada pelo portão 3; quartas-feiras, das 16h às 22h, no Pavilhão PBCF - entrada pelo portão 7.

O Entreposto 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 Entreposto 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.

A pesquisa de preços é mais um serviço ao consumidor prestado pela CEAGESP. Os varejões, que acontecem as quartas-feiras (das 16h às 22h), sábados (das 7h às 12:30h) e aos domingos (das 7h às 13:30h) também oferecem estacionamento gratuito, segurança, conforto e qualidade.

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).

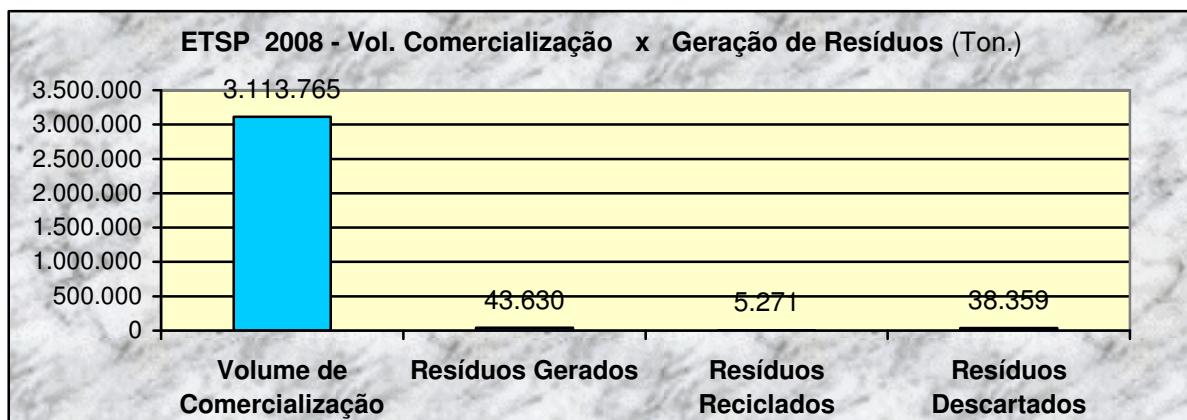
Pesquisa de Satisfação com Usuários de Varejões						
Item	Dias e Horários	Variedade e Distribuição de Prods.	Serviços de Apoio			Preço dos Produtos
			Carrinho p/ Compra	Segurança	Estacionamento	
Aprovação	96 %	93 %	83%	79 %	91 %	55 %
Média de aprovação = 82,8 %						

9. Reciclagem de Resíduos

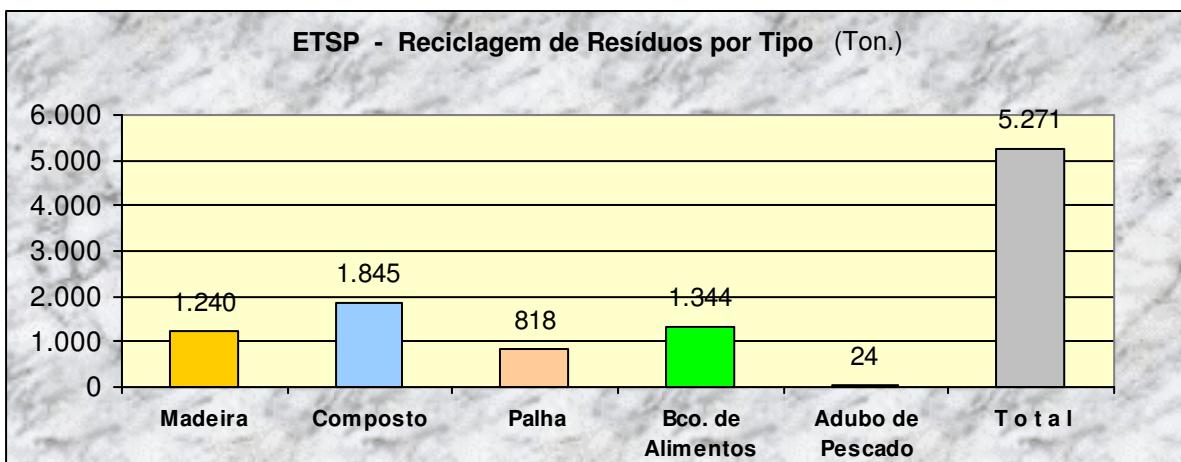
O Entreponto da CEAGESP na capital paulista - ETSP é um dos maiores do mundo, não apenas por suas dimensões, mas pelo volume de produtos comercializados. São 10.555 toneladas de frutas, verduras, legumes e pescados vendidos por dia de comercialização. A central que abastece 60% da Grande São Paulo é também uma grande geradora resíduos, aproximadamente 148 toneladas por dia de comercialização, embora isto represente apenas 1,4% do volume total comercializado.

Parte do que seria destinado ao lixo em 2008 foi reaproveitado através do Programa de Reciclagem.

Reciclagem de Resíduos no ETSP - 2008 (Ton.)				
Item	Volume de Comercialização	Resíduos Gerados	Resíduos Reciclados	Resíduos Descartados
Quantidade	3.113.765	43.630	5.271	38.359
Percentagem %	-	100,0 %	12,08 %	87,92 %
Obs: o volume de resíduos gerados representa 1,4% do volume de comercialização.				



Composição do Mix de Resíduos Reciclados - por Tipo (Ton.)						
Tipo	Madeira	Composto	Palha	Banco de Alimentos	Adubo de Pescado	Total
Quantidade	1.240	1.845	818	1.344	24	5.271
Participação	23,5 %	35,0 %	15,5%	25,5 %	0,5 %	100,0 %
Obs: 25,5 % do volume de produtos reciclados são destinados ao Banco de Alimentos.						



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 - Entreposto 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 direito 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 2^a á 6^a feiras.
- Outros atendimentos - projetos para adultos.

Para o desenvolvimento dos projetos, contamos 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.

10.1. Atividades desenvolvidas.

10.1.1. Educação Infantil.

- Crianças de 03 e 04 anos - Desenvolvimento do trabalho de recreação, condicionamento, convivência, lazer educativo, artes e atividades terapêuticas.
- Crianças de 05 anos - Trabalho, com ênfase, da coordenação motora, artes, lazer educativo, convivência e atividades terapêuticas.
- Crianças de 06 anos - Desenvolvimento da alfabetização, lazer educativo, artes, convivência e atividades terapêuticas.
- Crianças de 07, 08 -Trabalho das dificuldades apresentadas na escola regular (parceria com a Escola regular).

10.1.1.1. Esporte.

- Horário de 2^a e 4^a - adolescentes (masculino), na faixa etária de 12 á 18 anos - divididos por categorias.
- Horário de 3^a e 5^a - pré-adolescentes (masculino) - faixa etária de 07 á 12 anos.
- Horário de 3^a e 5^a - adolescentes (feminino) - faixa etária de 12 á 18 anos - divididas por categorias.
- Futebol Feminino e Masculino (Escolinha de Futebol) - os participantes são divididos por faixa etária em horários alternados, a escola curricular, recebem preparo físico e participam de competições e torneios com outras instituições. Através do futebol aprendem a cumprir regras e normas.

10.1.1.2. Terapia, Arte e Cultura.

- Oficina de Artes - arte e cultura, todas as 5^a feiras.
- Horta - terapia ocupacional e um trabalho em grupo junto às crianças, em que através da parceria com a Associação Nova Leopoldina, desenvolve trabalho de orientação visando à importância do meio ambiente.
- Curso de Jardinagem e Paisagismo - profissionais na área de Jardinagem e Paisagismo com parceria da Associação Nova Leopoldina oferecem cursos de capacitação na área de jardinagem e paisagismo a comunidade.
- Grupo Musical “RE-PERCUSSÃO” - (Canto, Dança e Percussão), desenvolvido com os crianças e adolescentes que participam da Escola de Futebol e também

por outros adolescentes que não são assistidos pela Associação - parceria com a Escola de Samba Império Lapeano.

- internet - grupos de 10 alunos, com aulas duas vezes por semana.
- Reforço escolar para adolescentes - equipes de voluntários de diversas faculdades, auxiliam adolescentes todos os sábados.
- Programa Jovem Aprendiz - 16 adolescentes que participavam das atividades hoje fazem parte da CEAGESP.
- Cursos Profissionalizantes - Com início no segundo semestre de 2007, jovens participaram do curso de soldador parceria com a Empresa Metalúrgica Atlas.

10.1.1.3. Setor Psicológico.

A área de psicologia é responsável pelo atendimento às crianças e adolescentes que, de alguma maneira, apresentam histórias de vida ou dificuldades específicas que mereçam maior atenção e cuidado, facilitando assim suas relações interpessoais e desenvolvimento pessoal.

Os trabalhos realizados nesta área são:

- Avaliação psicológica;
- Atendimento psicoterápico individual e em grupo;
- Atendimento em psicomotricidade;
- Orientação aos pais;
- Orientação institucional.

10.1.1.4. Setor Fonoaudiológico.

Este setor é responsável por ações que objetivam o desenvolvimento da linguagem oral e escrita, como também por atividades terapêuticas que visam à attenuação e a superação dos sintomas presentes nas habilidades discursivas. Sendo assim, executamos as seguintes atividades:

Avaliação Fonoaudiológica: objetiva o conhecimento da demanda existente na população assistida pela Associação.

- Atendimento Terapêutico: terapia individual e em grupo visando à reabilitação dos distúrbios da comunicação.
- Oficina de Leitura e Escrita: atendimento que enfatiza o processo de desenvolvimento da leitura e da escrita, em relação à sua potencialidade.
- Oficina de Linguagem: trabalho que objetiva a troca dialógica e o incentivo à prática de atividades que favoreçam a comunicação.

10.1.2. Atendimento de Adultos.

- Curso de Bordado e Corte Costura - realizado com as mães, ensina todos os tipos de bordados, artesanato e corte costura.
- Curso: “A Comunidade com Qualidade” - ministrado por profissionais da área da saúde, para as mães da Comunidade, que aprendem sobre temas relacionados com saúde, higiene, manuseio e aproveitamento de alimentos, beleza, auto-estima e etc.
- Curso de Caixas e Bijuterias: realizado com as mães e após seu aprendizado seu produto será comprado por empresárias.
- Oficina de Retalhos - desenvolvido com as mães, com objetivo de montar uma cooperativa.
- Curso de *Patchwork* - Desenvolvido com as mães em parceria com a BPW (Associação de mulheres de negócios do Estado de São Paulo).
- Alfabetização de adultos - voltado aos pais dos alunos que frequentam a instituição e também moradores da comunidade.
- Inclusão digital - Conhecimento de informática, confecção de textos e internet.

10.2. Programa de Alfabetização, Ensino Fundamental e Médio.

10.2.1. 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 Entreponto 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 inicio 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.

10.2.2. 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.

10.2.3. 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.

Em 2008, o programa de Alfabetização de Adultos, Ensino Fundamental e Médio e Inclusão Digital contou com a presença de 75 alunos.

10.3. Demais atividades.

10.3.1. Escolas.

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

10.3.2. 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 Deric 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.

11. Associação nova Leopoldina

A Associação Nova Leopoldina, constituída em 06/02/1998 pela Ceagesp, Elivel Automotores Ltda - Grupo CAOA, Banco Mercantil de São Paulo S.A – Finasa (incorporado pelo BRADESCO), Metalurgica Atlas/Cimento Votoran (Grupo Votorantim) e COBASI, com o objetivo de pugnar pela melhoria do meio ambiente, além de realizar atividades e projetos voltados às áreas de cidadania, educação, segurança e qualidade de vida para os moradores e freqüentadores da região, conforme seus Estatutos Sociais.

Em parceria com a Associação Nossa Turma, foi fornecido material escolar e aulas práticas de educação ambiental, realizadas no Centro de Educação Ambiental, criado pela Nova Leopoldina voltado a produção de mudas, capacitação profissional, etc.

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, através 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 (diretores) da empresa que estão submetidos ao CCAA - Código de Conduta da Alta Administração, 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.

Nesse sentido, no ano de 2008 foram realizados treinamentos para setores específicos da empresa, priorizando-se aqueles mais suscetíveis ao risco de cometimento de infração ética (fiscalização, portaria, etc) bem como palestras com todas as lideranças da empresa lotadas na administração central (gerentes e chefes de seção).

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 2008, destacamos:

- Eleição dos membros da Comissão de Ética na forma do Decreto 6.029/2007 (mandato de três anos);
- Constituição da Secretaria-Executiva da Comissão de Ética, vinculada administrativamente à presidência da empresa;
- Criação de sala da Comissão de Ética para atendimento presencial ou à distância (em implantação), e divulgação de e-mail e outros meios de contato;
- Aprovação da regulamentação do Código de Ética da CEAGESP;
- Criação 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);
- Aprovação da regulamentação do Regimento Interno da Comissão de Ética;
- Desenvolvimento da proposta de Plano de Trabalho da Comissão de Ética, (agenda de reuniões; rotinas para identificar áreas, processos e funções suscetíveis a desvios éticos; viabilidade de orçamento/recurso próprio para desenvolvimento de ações; indicadores de desempenho e monitoramento; plano de treinamento da força de trabalho; ações para inclusão do programa de gestão da ética no planejamento estratégico; plano de comunicação; etc);
- Divulgação da Comissão de Ética para o público externo, (permissionários do ETSP);
- Criação de sistema de proteção aos membros da Comissão de Ética;
- Treinamento de funcionários de áreas mais suscetíveis a desvio ético - Noções Gerais de Ética Pública/Código de Ética da CEAGESP/Avaliação de

Gestão da Ética/Legislação Transversal-Geral/Princípios Constitucionais - etc;

- Elaboração de Termo de Compromisso Ético para assinatura dos funcionários.

Dados da Comissão de Ética - 2008							
Item	Reunião Ordinária	Reunião Extraordinária	Processo Apuratório	Participação Cursos CEP	Implantação de Normas	Palestra de Orientação	Treinamento Interno
Qtde.	12	1	2	4	2	8	-

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.

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 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, 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), o qual, por meio dos canais competentes, faz os encaminhamentos internos e busca solucioná-las e/ou prestar os esclarecimentos devidos.

No exercício de 2008 a empresa recebeu 12 demandas oriundas da Ouvidoria do MAPA, conforme quadro abaixo:

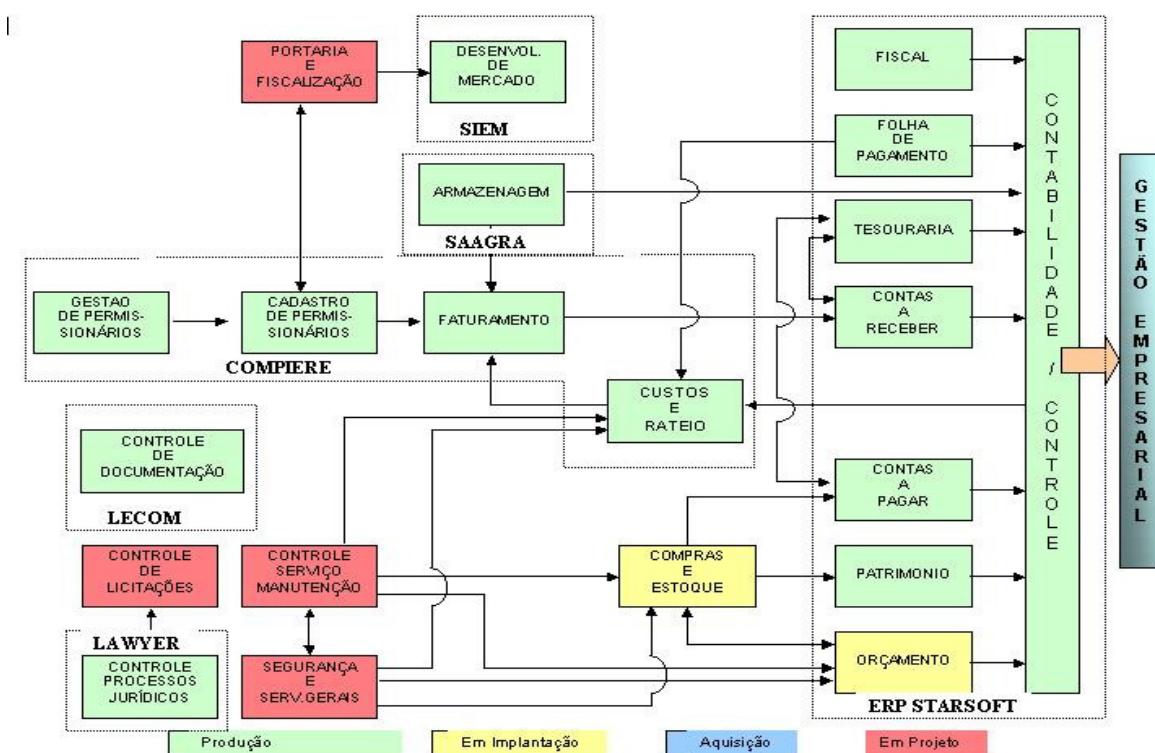
Volume de Demandas Recebidas da Ouvidoria MAPA					
	Classificação				
Tipo	Denúncia	Sugestão	Reclamação	Elogio	Crítica
Quantidade	3	1	5	0	3
Representatividade	25 %	8 %	42 %	0 %	25 %
Total	12				
Respondidas	3	1	4	-	3
Pendentes	0	0	1	-	0

Para o próximo exercício, a Diretoria pretende implantar serviço de ouvidoria próprio, objetivando melhorar o atendimento e prestação de serviços ao público externo, bem como estreitar relacionamento com o público interno.

V. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

1. Gestão da Informação

A CEAGESP utiliza-se de 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:

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

2. Sistemas e Projetos

Em 2008 foram executados os seguintes projetos:

- **PROHORT** - a partir da retomada do projeto pela Conab em dezembro de 2007, com a nomeação de uma gerência específica para esse projeto, a Ceagesp

alinhou as ações do programa em conjunto com Conab e CeasaMinas, tendo havido encaminhamento de arquivos com dados históricos de volumes de comercialização desde 2000. Neste ano de 2008, outros agentes estão sendo agregados ao programa, inclusive a entidade representativa das centrais de abastecimento do país - Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento / Abracen.

Dentre as ações realizadas em 2008 destaca-se a proposta de formalização de Termo de Cooperação Técnica com centrais de abastecimento européias.

- **GUSSA** - Grupo de Usuários do *Starsoft Application* - Foi criado há em setembro de 2007, como forma de interação entre as diversas empresas que utilizam o sistema, de forma a trocarmos idéias, experiências e ganharmos poder de negociação junto à fornecedora. Na reunião de dezembro, que contou com a presença do presidente da *Starsoft*, formalizamos o canal de diálogo e preparamos a agenda de reuniões e atividades para 2008. Foi sugerido que a coordenação do grupo ficasse conosco, até devido ao início da idéia ter saído da Ceagesp.
- **LAWYER** - é um sistema completo de controle de processos judiciais, atividades, agendas, datas de audiências, controla os prazos de ações necessárias pela nossa empresa, entre outras atividades. Apesar de bastante completo, foi lançada uma nova versão que traz um módulo financeiro completo, para controle dos valores das ações e, caso desejemos, até emissão de boleto. Assim, foi instalada nova versão do *Software*. Vem sendo oferecidos assistência e treinamentos para a ASJUR, para que possam utilizar a contento o mesmo. Foi sugerido que a Assessoria fizesse um mutirão para, em um ano, ter todos os processos corretamente inseridos no sistema, facilitando as consultas e respostas às Auditorias e CGU.
- **DOKEOS** - Mais uma ferramenta livre e grátis, o *Dokeos* é uma ferramenta de *e-Learning*, para possibilitar capacitação profissional na Ceagesp, através de cursos à distância, bem como promovendo, através da ferramenta, possibilidade de interação entre os funcionários, de forma a compartilhar conhecimentos.
- **MANTIS** - Sistema de Gestão da Área de T.I. – Prosseguindo no processo de melhoria da Governança de T.I., além das métricas do CobIT que já foram implantadas para podermos fixar metas de melhoria (tanto para o SIG quanto para a CGU), também implantamos nosso próprio sistema de Gestão, o MANTIS. Esse sistema controla todas as atividades dos analistas da SESAP, indicando status de cada ação, por projeto, com nível de criticidade e por analista. Dessa forma, fica facilitada a gestão do *Backlog* da empresa e é possível a visualização do mesmo pelos gestores de projetos, diretores e comitê de T.I. A ferramenta já está disponível na Intranet, no link “aplicativos”. Em produção e à disposição da empresa para acompanhamento das pendências de T.I.
- **SCRIBUS** - A partir de demanda da CODCO para aquisição do *InDesign* (nova versão do *Page Maker*), apresentamos uma alternativa livre e grátis para avaliação da área, para verificação da aderência.

3. Sistemas e Aplicativos

3.1. Infra-Estrutura.

Para a área de infra-estrutura, foram executados em 2008 os seguintes projetos:

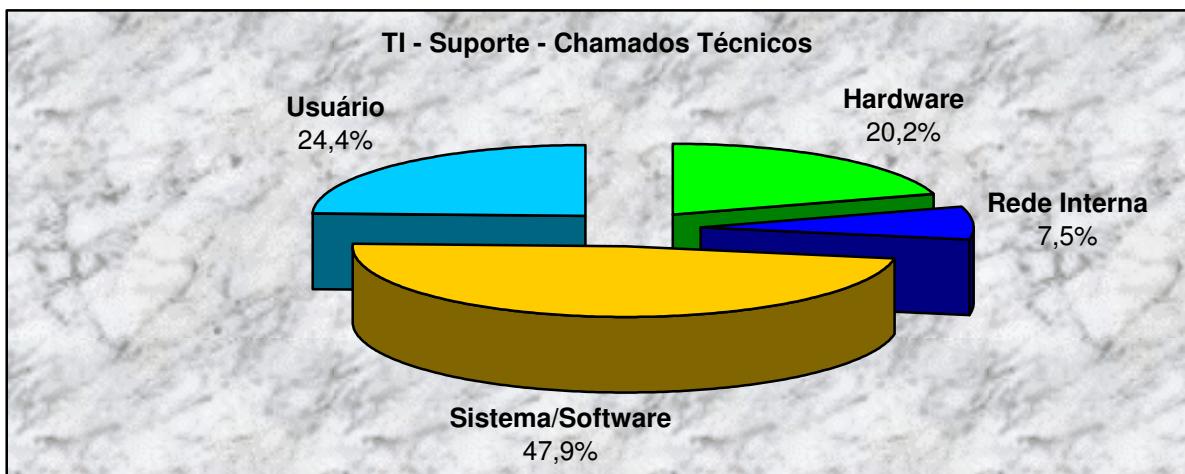
- **Implantação de Rede Interna nas Unidades Armazenadoras:** esse projeto foi iniciado em 2007 e neste ano (2008) foi implantado o primeiro “piloto” na Unidade Tatuí, o qual está sendo avaliado para definir metodologia de implantação e de padronização de modelagem de equipamentos e sistemas.

A próxima etapa desse projeto visa integrar todos os ambientes de cada unidade de negócio, através do sistema de gerenciamento de estoques de mercadorias (Saagra) e, numa etapa seguinte, através desse sistema e de outros que poderão ser agregados, integrar a rede armazenadora à administração central (departamento gestor da área de armazenagem e diretorias), de forma que a alta administração tenha acesso e informações *on line* sobre a área de armazenagem, facilitando e agilizando o processo decisório. Em razão de dificuldades orçamentárias a implementação desse projeto tem sofrido soluções de continuidade em termos de ritmo de implantação.

- **Política de Segurança:** foi modernizada e atualizada a política de segurança para utilização dos sistemas da empresa, através da normatização de procedimentos de desenvolvimento, testes e implementações de sistemas, softwares, aplicativos e processos.
- **Cofre de Fitas:** para o aumento da segurança das nossas fitas de *Backup*, seguindo as boas práticas de governança, para evitar problemas em casos de acidente, as mesmas devem ser armazenadas fisicamente longe do local onde ficam os servidores. Assim, mudamos o local físico de armazenagem das fitas para o prédio do DEPAR.
- **Backup:** Ainda seguindo as boas práticas de governança, para garantirmos uma maior segurança dos dados e das informações da empresa, foi criada e implementada uma nova política de *backup*, com atualização de nossos equipamentos e *software* de *Backup*, de forma a permitir a recuperação e manter a integridade de nossas informações.
- **Suporte:** atendimento de 3.394 chamados de suporte, envolvendo problemas de *hardware*, rede, orientação aos usuários e *softwares*, com redução de 4,4% em relação ao ano anterior.

A área de suporte de TI tem desenvolvido esforços na redução do tempo para o primeiro atendimento ao usuário, tendo conseguido significativos avanços nesse quesito; até o primeiro semestre o tempo estabelecido para atendimento era de até 6 horas, e já no último trimestre do ano esse tempo foi reduzido para até 15 minutos, e o *back log* de chamados (fila) que era de três dias foi reduzido para três horas, exceto quando a inconformidade tratar de formatação do equipamento.

Dados de Chamados p/ Área de Suporte de TI - 2008				
Tipo de Ocorrência	Hardware	Rede Interna	Sistema/Software	Usuário
Quantidade	684	255	1.627	828
Participação %	20,2 %	7,5 %	47,9 %	24,4 %
Total	3.394			



4. Operação

A Ceagesp é uma das pioneiras e maiores usuárias de Software Livre de São Paulo. A gestão atual da área de TI tem implementado cada vez mais soluções livres, algumas por opção técnica e outras por falta de recursos financeiros para desenvolver projetos.

Devido a esse pioneirismo, a Ceagesp vem sendo convidada para participar em diversos grupos e eventos. Fomos convidados a participar da criação do Grupo de Usuários de Software Livre da Sucesu/SP, com participantes do Grupo de Software Livre do Governo do Estado de SP.

Além disso, o projeto de migração de servidores da Ceagesp, implementado no início de 2006 alcançou grande destaque no mercado de tecnologia, sendo o processo publicado como notícia em diversos meios de comunicação especializados.

5. Informações Gerenciais

A CEAGESP elabora mensalmente um relatório gerencial denominado SIG (Sistema de Informação Gerencial), com dados e informações do mês, acumuladas do ano e comparativo mensal, de todas as áreas da empresa; esse relatório é disponibilizado no início da segunda quinzena de cada mês, na forma impressa para conhecimento da diretoria e na forma eletrônica para o nível gerencial, de assessoramento e técnico. O Relatório Gerencial é a primeira etapa do processo de implantação de um Sistema de Informações Gerenciais - SIG a ser implementado em futuro próximo, para integrar todos os sistemas de informação da empresa.

O relatório gerencial e o SIG tem por objetivo organizar e disponibilizar informações geradas pelas diversas áreas da empresa, para fins de subsidiar a diretoria e o corpo gerencial nos processo decisórios e no monitoramento de resultados (setorial e corporativo).

Atualmente esse relatório contém apenas informações numéricas e gráficas, sendo que a partir do segundo semestre do próximo ano será complementado com comentários de avaliação de desempenho e resultados.

5.1. Outsourcing de Impressão e Cópia de Documentos.

No segundo semestre de 2008, objetivando melhorar a qualidade dos serviços de impressão de documentos na empresa bem como de suporte para tal serviço, a CEAGESP implementou projeto de *outsourcing* de impressão (terceirização), através do qual a empresa contratada presta serviços de impressão e cópia de documentos, bem como fornece um conjunto de impressoras com modernos recursos tecnológicos que atendem as necessidades da empresa e ainda, fornece o insumo de impressão (*tonner*) e mão-de-obra de manutenção do parque de impressoras contratadas e de reposição de papel.

A implantação desse projeto foi precedida de estudos de custos e consumos internos de insumos (tinta, *tonner*, papel, peças de impressoras, aquisição de impressoras, etc), por meio do qual se constatou a sua viabilidade técnica e econômica. Conforme estudos realizados sobre a implantação desse serviço (terceirização de serviços de impressão), deverão ocorrer ganhos econômicos (redução de custos, redução de investimentos na aquisição ou atualização do parque de impressoras, etc.) e técnicos, (melhoria da qualidade de impressão, agilidade dos serviços, monitoramento quantitativo por funcionário, etc). No próximo exercício a empresa deverá apresentar avaliação dos resultados alcançados, com medição técnica e econômica.

VI. PESSOAS

1. Sistema de Trabalho

A CEAGESP conta com cinco (06) níveis hierárquicos - Conselho de Administração; Presidência; Diretorias (técnica/operacional e administrativa/financeira); Gerências de Departamentos, Coordenadorias e Assessorias e Chefias de Seções, totalizando 49 gestores, em torno de 8% do total de empregados.

As atribuições de cada cargo / função estão detalhadamente definidas no PCCS, assim como as responsabilidades dos detentores de cargos de confiança.

1.1. Competências.

As competências são definidas conforme segue:

Conselho de Administração	Modificações do Estatuto Social; na estrutura organizacional; no dimensionamento de pessoal; na política salarial e de benefícios concedidos aos empregados.
Presidência	Formalização de atos de admissão, demissão, promoção e comissionamento em órgãos da administração pública direta e/ou indireta.
Diretorias	Formalização de normas internas; PCCS; regulamento de pessoal, ponto e freqüência; atos de gestão interna da empresa, respeitadas as atribuições de competência do Conselho de Administração, deverão obrigatoriamente ser aprovadas por Resolução de Diretoria.
Assessorias	Assessoramento à diretoria, planejar, organizar, dirigir e controlar os resultados das atividades relativas à área.
Gerências Departamentais	Estabelecimento e asseguramento do cumprimento das políticas e atividades finalísticas da área. Transferência, designação, penalização, licenças e afastamentos de empregados (com homologação da gerência de recursos humanos e execução da seção de desenvolvimento e gestão de pessoas).
Chefias de Seção	Coordenação de equipes de trabalho; atribuir atividades aos empregados e avaliar o desempenho; supervisionar o andamento dos trabalhos.

Para assegurar rapidez e uniformidade na disseminação de notícias, normas, informações, alterações de procedimentos, etc., a empresa faz uso de variados instrumentos de comunicação interna, conforme tabela abaixo:

Nome	Conteúdo	Freqüência	Público-alvo
Intranet	Normas, notícias, informações gerais.	Diária	Funcionários
Boletim Entre Nós	Informações gerais; reportagens sobre eventos realizados.	Mensal	Funcionários
Ao Mercado	Informações gerais de interesse do mercado (reportagens sobre eventos realizados, matérias técnicas, desempenho do agropecuário, etc).	Bimestral	Permissionários e clientes.

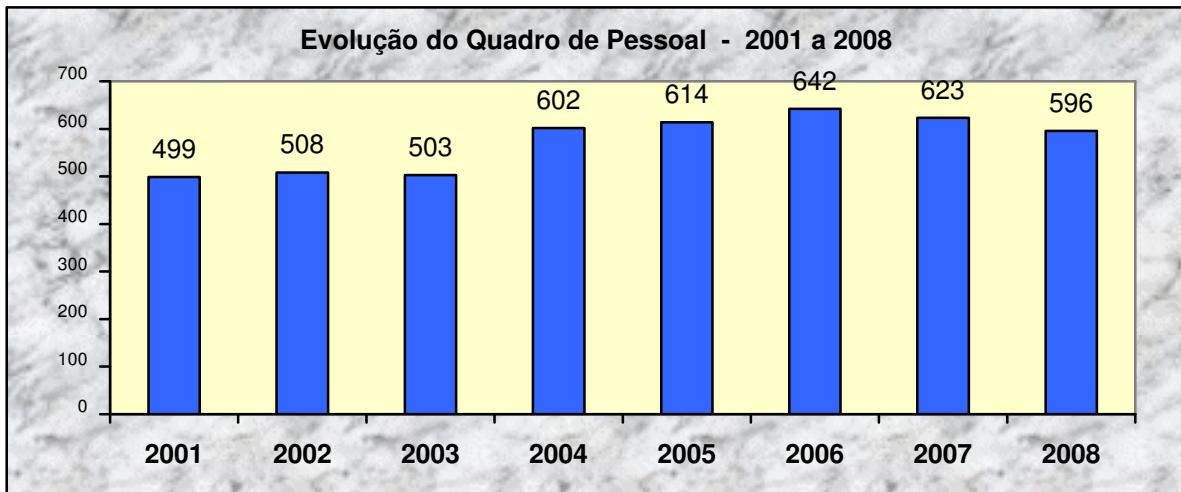
2. Estrutura do PCCS - Plano de Carreira, Cargos e Salários

O PCCS é o orientador das políticas e práticas de administração de carreiras, cargos, funções e salários no âmbito da empresa.

A estrutura de cargos e carreiras é descrita a seguir:

Estrutura do PCCS	
Cargos	Carreiras
Profissional de Serviços Operacionais	I, II, III, IV, V, VI
Profissional Técnico Administrativo	I, II, III, IV, V
Profissional de Nível Superior	I, II, III

Evolução do Quadro de Pessoal - 2001 - 2008 (base : dezembro)								
Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Qtde.	499	508	503	602	614	642	623	596
Var. %	-	1,8%	- 1,0%	19,7%	2,0%	4,5%	- 2,9%	- 4,3%



Além dos colaboradores com vínculo direto, a CEAGESP oferece oportunidades a estagiários de nível superior, menores aprendizes, e de outros profissionais terceirizados através da contratação de pessoa jurídica para a prestação de serviços tais como limpeza, carga e descarga de mercadorias, vigilância, copa, recepção e transportes.

2.1. Estagiários.

A CEAGESP, com amparo no disposto da Lei 6.494/77 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, concede estágio a 85 estudantes (dezembro/2008) regularmente matriculados e que venham freqüentando, efetivamente, cursos de Graduação.

Respeitadas as normas internas, o limite do quadro de estagiários está fixado em 97 contratados, equivalentes a 15% (quinze por cento) do quadro de empregados da empresa, conforme aprovado pelo DEST (645 empregados).

2.2. Seleção de Empregados e Cargos de Confiança.

A CEAGESP por ser uma empresa pública, adota o concurso público para o preenchimento de funções vagas.

A ocupação de cargos de confiança é de livre nomeação da presidência da empresa.

2.3. Avaliação de Desempenho.

Através do programa de Avaliação de Desempenho são registrados formal e sistematicamente o acompanhamento do desempenho de cada empregado, bem como informá-los sobre seus pontos fortes e a melhorar, estimulando e promovendo o desenvolvimento, através de orientação individual e planejamento. A avaliação é feita anualmente e é uma das ferramentas de suporte ao plano de promoção horizontal dos empregados.

2.4. Sistema de Remuneração.

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

Tipo de Remuneração	Abrangência	Funcionamento
Salário base	Todos empregados	Remuneração básica conforme PCCS.
Adicional por tempo de serviço (anuênio)	Todos empregados	1% ao ano aos empregados admitidos até janeiro/2000, sobre o salário base, para cada ano de vínculo empregatício contínuo, limitado a 35% do salário base. Aos empregados admitidos após janeiro/2000, ao completarem 5 anos de vínculo empregatício contínuo, será concedido um adicional de 5%, após o que, será concedido 1% ao ano (anuênio).
Abono de férias	Todos empregados	50% do salário de férias, conforme acordo coletivo.

O PCCS foi pré-aprovado pelo órgão controlador (DEST) e deverá ser aprovado e implantado no primeiro trimestre de 2009.

3. Educação, Capacitação e Desenvolvimento

A velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade nos trabalhos atuais são aspectos que justificam os investimentos em treinamento.

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, por meio da qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos, facilitando a aprendizagem de seus integrantes, obtendo melhores resultados para CEAGESP.

Para cada programa de treinamento é definido o público de acordo com as funções exercidas.

- **Treinamento interno:** é desenvolvido pelos facilitadores internos, selecionados em função de seu conhecimento técnico e experiência, devidamente preparados para atuar como multiplicadores de conhecimento.
- **Treinamento externo:** é desenvolvido pelos consultores, que são contratados através de empresas e selecionados em função de seu conhecimento técnico e experiência, bem como pelos órgãos públicos de capacitação e treinamento de servidores.

Consiste na participação de funcionários, com o objetivo de dar formação ou capacitação, qualificação, conhecimentos e habilidades, em cursos específicos da área, tornando-os multiplicadores.

- **Educação Incentivada:** programa de incentivo à educação voltado para a alfabetização de adultos, ensino fundamental, médio e inclusão digital, pelos quais a empresa assume até 100% das despesas conforme critérios dos programas.
- **Desenvolvimento interpessoal e de equipe:** visa mobilizar os recursos pessoais de cada funcionário (conhecimento), contribuindo para o crescimento da auto estima e fortalecendo o espírito de equipe de forma a garantir o compromisso com os objetivos e metas da organização.
- **Treinamento a Distância:** a empresa permite que os funcionários realizem cursos através da internet, através de entidades tais como SEBRAE, ENAP, ILB, Contimatic e outras, realizando cursos de Licitações de Contratos, Gestão de Administração Pública, Gestão de Pessoas, Pregão Eletrônico, Contabilidade de Custos e outros cursos voltados as atividades funcionais.

Resultados de Treinamento e Capacitação - 2008			
Nº. de Horas	Nº. de Funcionários	Áreas Atendidas	Custo Realizado (R\$)
733	645	Diversas	101.738
Obs: o programa de treinamento e capacitação não atingiu as metas estabelecidas em razão de indisponibilidade orçamentária (atingiu 20% do valor orçado).			

4. Qualidade de Vida

A CEAGESP mantém, em atendimento à legislação pertinente do MTE, através da Lei 6.514 de 22/12/77 e seus complementos, o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, com a finalidade da promoção da saúde e proteção da integridade de seus colaboradores nos locais de trabalho.

O conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados utilizados na gestão de segurança ocupacional, são efetuados com medidas específicas acima citadas, algumas delas interligadas com a área de recursos humanos.

A atuação no ambiente de trabalho ocorre através de medidas de proteção coletiva e, se necessário, individuais, quando as coletivas não são suficientes.

As normas regulamentadoras aplicáveis às atividades da CEAGESP em todas as unidades e setores da CEAGESP são aplicadas e ainda, todos recebem orientação.

É feita a promoção e efetivação de atividades preventivas diversas de educação, conscientização e orientação através de campanhas e programas específicos quanto de duração permanente.

Representação junto aos órgãos do governo pertinentes as suas atividades, atendendo exigências específicas como registros, relatórios, interpelações, fiscalizações do MTE, bem como interfaces junto ao MAPS.

- A execução destes serviços objetiva à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e aplicação e administração dos benefícios concedidos pela Empresa.

As competências acima são executadas através de ações:

- Legislativas, atendendo as leis pertinentes, particularmente as aplicáveis contidas na CLT adequando-as internamente;
- Normativas, focando as normas regulamentadoras do TEM;
- Executivas, através de mecanismos de implantação interna;
- Controle, através de PDCAs.

O Sistema de Gestão de Segurança e Medicina do Trabalho do SESMT é um mix do sistema NOSA (*National Occupational Safety Agency*) através de sua sistemática, com o sistema DUPONT através de suas práticas eficientes, abaixo resumidas:

- Definição de políticas com ações objetivas;
- Inspeções de segurança;
- Dinâmica com a área operacional (análise de ocorrências indesejada);
- Atualização das normas e procedimentos internos do Manual de Segurança da CEAGESP;
- Padronização de atividades;
- Investigação de acidentes;
- Aplicação de EPCs e EPIs;
- Auditorias e avaliações ambientais;
- Laudos e pareceres técnicos;
- Campanhas de segurança;
- Integração de funcionários;

Além delas, são executadas também:

- Atendimento ao público interno da CEAGESP para assuntos de assistência médica e social, vale-transporte, resarcimento de despesas médicas, farmacêuticas e agenciamento do financiamento de tratamento odontológico, além do diligenciamento dos contratos de seguro pessoal e patrimonial;

- Projetos, execução de memoriais técnicos e administração dos contratos de execução dos sistemas de proteção contra incêndio das unidades;
- Assistências periciais em demandas trabalhistas com responsabilidade direta ou subsidiária da CEAGESP.

Essas ações pela qualidade vida objetivam a preservação da saúde, o equilíbrio laboral, a manutenção da integridade física, a prevenção de acidentes, a higiene industrial, etc.

Em 2008, objetivando melhorar a qualidade de vida dos funcionários no trabalho, a empresa implantou Sala de Cultura, composta de sala de entretenimento com biblioteca, sala de ginástica, sala de TV com DVD, proporcionando momentos de descontração e lazer.

A CEAGESP garante as despesas com plano de saúde que permite a cobertura de gastos com assistência médica e internação hospitalar, à totalidade de seus empregados e a seus familiares e custeia despesas com medicamentos necessários aos empregados e seus dependentes, pagando o valor que excede a 30% de sua remuneração, quando o medicamento for de uso eventual e reembolsa o valor equivalente a 8% da sua remuneração para os medicamentos de uso contínuo.

A Empresa fornece mensalmente VR - Vales-Refeição, e VA - Vale-Alimentação como forma de concessão de Cesta Básica, ambos disponibilizados em cartão magnético.

5. Demais Programas

- Melhoria do sistema de aspiração de pó nas unidades armazenadoras graneleiras, instalação de equipamentos acessórios para captação de pó, testes com óleo mineral;
- Avaliações ambientais de ruído;
- Revisão do processo de expurgo e pulverização, redução dos pontos de vazamento;
- Instalação de sistemas magnéticos de retenção de ferrosos;
- Reciclagem de segurança nos trabalhos de armazenagem de cereais;
- Instalação de sinalização vertical e horizontal para segurança de pedestres na matriz;
- Emissão de laudos e pareceres técnicos específicos sobre segurança das edificações do Entreposto Terminal de São Paulo - ETSP e outras unidades;
- Planejamento, monitoramento e execução de medidas de combate a insetos e roedores em conjunto com outras áreas da empresa;
- Planejamento, monitoramento e controle de focos de proliferação de larvas, em conjunto com o Setor de Zoonose - Lapa da PMSP.

5.1. CIPA.

A CEAGESP possui a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, composta por membros eleitos pelos empregados e tendo mesmo número de funcionários representantes do empregador.

O objetivo da CIPA é zelar permanentemente pela melhoria da relação do homem e o seu trabalho e pela prevenção de acidentes e doenças decorrentes bem como a promoção da saúde do trabalhador e a preservação da vida.

5.1.1. SIPAT/2008.

Realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho - SIPAT, programa voltado à prevenção, segurança e qualidade de vida da força de trabalho da CEAGESP, tanto no executar das tarefas diárias bem como na vida pessoal. Durante a realização desse evento são ministradas palestras para os funcionários e seus dependentes.

5.2. A CEAGESP mantém ainda:

5.2.1. Para todas as unidades:

- Programa de prevenção de riscos ambientais - PPRA;
- Programa de controle médico de saúde ocupacional - PCMSO;
- Programa de ergonomia - PE;
- Projetos e obras de proteção contra incêndio - PPCI.

5.2.2. Para as unidades armazenadoras:

- Programa de redução de poeiras - PRP;
- Programa de controle de ruído - PCR;
- Programa de manuseio de defensivos - PMD;
- Programa de redução de resíduos ferrosos - PRRF;
- Programa de treinamento de segurança do trabalho - PTST.

5.2.3. Entreposto de São Paulo:

- Programa de sinalização de segurança - PSS;
- Avaliação das edificações - AE;
- Programa de controle de pragas e roedores - PCPR;
- Programa de prevenção e combate à dengue - PPCD.

Quanto aos projetos de proteção contra incêndios, são executados em todas as Unidades e no Entreposto Terminal de São Paulo (ETSP), bem como a execução de obras necessárias para garantir o bom funcionamento dos sistemas de proteção contra incêndios.

VII. PROCESSOS

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 embalagens de produtos hortícolas, que são de essencial importância para produtores e comerciantes. Também desenvolvem programas de apoio ao pequeno agricultor como o Barracão do Produtor, cujo objetivo é apoiar grupos de produtores na classificação e venda de seus produtos. Preço justo, transparência na comercialização, produtos mais valorizados exigem a organização dos agentes de produção, no caso, do conjunto de pequenos produtores rurais.

Todo consumidor quer produtos não apenas bonitos, mas também saborosos. O sabor da fruta depende do ponto de colheita, que determina a docura da fruta, tanto as climatéricas - que continuam a amadurecer depois de colhida - quanto às frutas não-climatéricas. Para garantir um produto saboroso ao consumidor, os produtores devem colher o fruto maduro e ter muitos cuidados no pós-colheita. Entretanto, a maioria dos produtores colhe o produto antes do ponto ideal de sabor, por facilidade de conservação e para aproveitar picos de preço.

Com isto, uma concorrência muito desleal se estabeleceu entre o produto imaturo (ácido) e o produto colhido doce; as frutas não-climatéricas, como melão, abacaxi e uva, estão perdendo mercado porque o consumidor não confia no produto.

O Programa Garantia de Doçura CEAGESP foi criado para apoiar os produtores e os atacadistas que querem garantir ao consumidor a doçura da fruta. A uva fina dos produtores de Jales / SP foi o primeiro produto do Programa Garantia de Doçura; foi resultado de uma parceria entre a CEAGESP, a Prefeitura Municipal de Jales e os produtores de uva da Região de Jales. O controle da doçura é feito na origem e monitorado, no mercado, pelos técnicos da CEAGESP.

1.1. Monitoramento de Resíduos de Agrotóxicos.

Inocuidade do alimento é uma característica oculta de qualidade. O alimento é inócuo quando não apresenta substâncias estranhas ou as apresenta dentro de limites de tolerância aceitáveis, estabelecidos por autoridade sanitária (Limite Máximo de Resíduo - LMR). Analises de resíduos de agrotóxicos têm sido realizadas pela CEAGESP, em parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a fim de recomendar providências de orientação aos produtores e sugerir medidas regulatórias aos órgãos normatizadores, com vistas a reduzir a contaminação.

A CEAGESP iniciou em 1978, análises de resíduos de agrotóxicos através do Laboratório de Resíduos de Pesticidas do Instituto Biológico de São Paulo. As ações do Centro de Qualidade em Horticultura da CEAGESP em relação a resíduos em frutas e hortaliças frescas tiveram início em 1999; naquela ocasião ficou demonstrado que o maior problema evidenciado pelo monitoramento era o uso de ingredientes ativos sem registro.

De 1.439 amostras analisadas entre 1994 e 1998, 69,4% não apresentaram detecção para os princípios ativos pesquisados, 15,2% das amostras apresentaram resíduos abaixo do LMR, 1,4% apresentaram resíduos em concentrações superiores ao limite de tolerância, enquanto 14% das amostras apontaram resíduos de ativos sem registro para as culturas nas quais foram utilizados.

A questão da ausência de registro de princípios ativos e formulações de largo uso na horticultura tem sido um dos principais temas tratados pelo SECQH junto às Câmaras Setoriais de Hortaliças e Frutas, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

Desde 2003 o SECQH sentiu a necessidade de um banco de dados para processar informações referentes às amostras analisadas: produtor, município de origem, permissionário, resultado da análise e limites de tolerância de resíduos admitidos internacionalmente. Para tanto, resolveu-se buscar apoio externo. Assim, em dezembro de 2004, foi contatada a Associação Nacional de Defesa Vegetal - ANDEF - a qual aprovou a proposta e a contratação de uma empresa especializada no setor de agro-informática.

Dessa forma foi desenvolvido um sistema, SIRAH - Sistema de Informações de Resíduos de Agrotóxicos em Horticultura, que foi efetivamente concluído em março/2006, reunindo as informações de monitoramento no período de janeiro/94 a abril/2005, referentes a 3.082 amostras de 52 produtos hortifrutícolas.

Finalmente, vale considerar novas possibilidades de aplicação do monitoramento, através do estreitamento de relações com o MAPA, com a Coordenadoria da Defesa Agropecuária (CDA) e eventualmente com a Vigilância Sanitária Municipal, com vistas à troca de informações e ações conjuntas. A própria CEAGESP, com o banco de dados que agora dispõe, poderia identificar permissionários e produtores, submetê-los a estreito acompanhamento pela ação da CDA e adotar medidas restritivas ao ingresso de produtos de origem não aceitável no mercado.

Em 2008, a CEAGESP, em parceria com o MAPA realizou monitoramento de resíduos de agrotóxicos relativo às mercadorias hortifrutícolas comercializadas no ETSP - Entreponto Terminal de São Paulo (165 amostras de mamão e maçã).

O programa de monitoramento de resíduos agrotóxicos, realizado no âmbito do ETSP tem por objetivo principal assegurar à sociedade que o consumo de produtos hortifrutícolas estão condizentes com aqueles recomendados pelos organismos de controle e fiscalização de saúde pública e segurança alimentar.

1.2. Classificação.

Classificação é a separação do produto em lotes homogêneos, por cor da casca e da polpa, tamanho e qualidade. Utilizar a classificação é unificar a linguagem do mercado e de toda a cadeia de produção. Produtores, atacadistas, industriais, varejistas, consumidores, todos devem usar os mesmos padrões de caracterização do produto. Somente assim, se obtém transparência na comercialização, melhores preços para produtores e consumidores, menores perdas e melhor qualidade.

O produtor rural já percebe que é fundamental seguir normas de classificação, pois só obtém a confiança do consumidor quando identifica a origem (rastreabilidade) e atesta a qualidade de seu produto. Também percebe que só poderá ampliar sua participação no mercado interno e adquirir competitividade para lançar-se ao mercado externo quando utilizar embalagens adequadas para acondicionar seus produtos.

Para atingir este estágio, representantes dos elos das cadeias de produção, reunidos em Câmaras Setoriais de Frutas e de Hortaliças, Cebola e Alho, iniciaram, no final dos anos 90, um movimento que gerou o Programa Paulista para a Melhoria dos Padrões Comerciais e de Embalagens de Hortigranjeiros, mais tarde transformado em Programa Brasileiro para a Modernização da Horticultura - PROHORT.

1.3. Embalagem.

A embalagem é instrumento de identificação, proteção, movimentação e exposição das frutas e hortaliças frescas; ela identifica o produto e o seu responsável. A embalagem bem rotulada é o primeiro passo na construção da marca do produtor, que investe na diferenciação do seu produto.

A embalagem nova garante o sabor, a aparência e a segurança alimentar do seu produto. A facilidade de impressão da embalagem de papelão permite, por exemplo, sua transformação num mini "outdoor" do produto. Ela deve ser utilizada uma só vez e depois deve ser reciclada ou incinerada. A reutilização das embalagens de papelão com a marca, além de infringir a lei, penaliza os produtores que a obedecem.

1.4. Rotulagem - A identidade do Alimento.

Em outubro de 2003, a CEAGESP, em parceria com os Ministérios de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e Ministério da Saúde, com o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO) e com o apoio do Código de Defesa do Consumidor, iniciou uma campanha de conscientização do produtor rural sobre o uso do rótulo em frutas, legumes e verduras, a partir de uma discussão que envolve todos os setores da cadeia de produção dos alimentos *in natura*.

O produtor entendeu a mensagem; percebeu que rotular o alimento é uma forma de criar um vínculo com o consumidor.

Informado e orientado, o produtor cumpre a exigência legal do uso do rótulo em produtos hortícolas, prevista em documento assinado pela Secretaria de Apoio Rural e Cooperativismo do Ministério de Agricultura, pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária e pelo INMETRO.

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 como um todo e suas diversas atuações e operações, 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 pessoas, quer sejam funcionários da Ceagesp ou das empresas que operam no ETSP, quer sejam os próprios permissionários e seus clientes e fornecedores, ou ainda compradores, visitantes, e qualquer outra pessoa, que por algum motivo, esteja dentro das instalações da empresa.

Para a prestação dos serviços de segurança e vigilância, é contratada empresa habilitada e homologada nos órgãos competentes.

Os vigilantes atuam diretamente na vigilância patrimonial e operacional, além do trânsito, fazem o socorro das diversas vítimas e os encaminham aos órgãos de atendimento, (polícia, hospitais, pronto socorro, etc).

Os Agentes e Inspetores atuam junto aos vigilantes contratados na orientação desses para suas corretas atuações perante as diversas situações.

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; a prioridade é a atuação ostensiva na prevenção, objetivando reduzir os índices de ocorrências, (criminal, acidentes e danos ao patrimônio).

A área operacional é dividida em equipes que fazem o revezamento durante 24 horas/dia; nos últimos três anos (2006 a 2008), observou-se redução de 35,0% no número de ocorrências totais, com destaque para a redução de ocorrências criminais (- 61,5%), de socorro (- 25,1%) e danos ao patrimônio (- 35,0%).

Notadamente, as ações de “tomada das portarias”, com a fiscalização constante do público que entra e também do que sai do ETSP, bem como, as novas regras de acesso de veículos e pessoas, em especial menores de idade, desocupados e pessoas sem ligação com o mercado em geral, contribuiu para uma diminuição de práticas delituosas ou até criminosas.

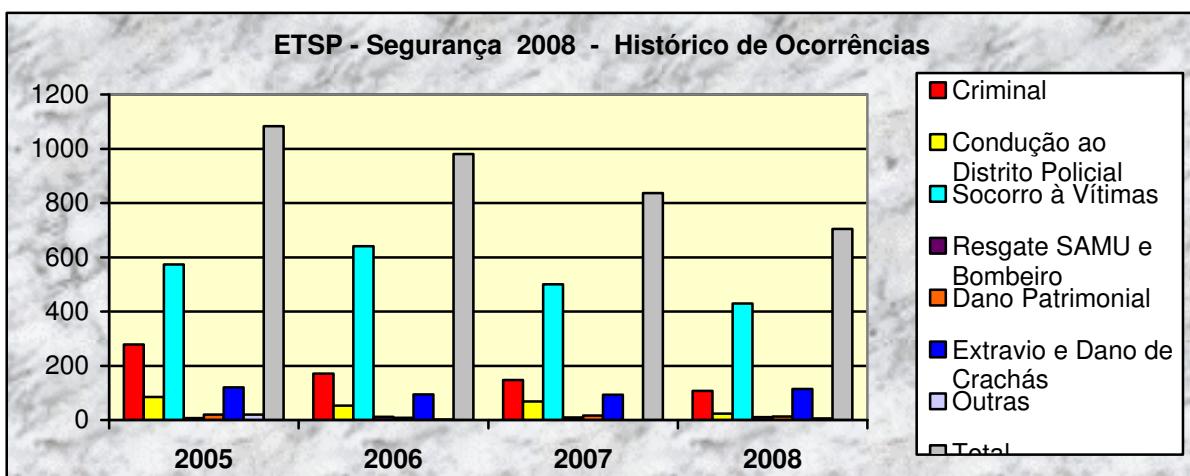
Todas as estratégias são formuladas com o objetivo claro de se reduzir os números de ocorrências delituosas. Dentre as estratégicas adotadas destacamos:

- Direcionamento de ações, com envio de reforços nos horários já verificados como sendo de maior incidência de determinadas ocorrências, além de dias certos e pontos determinados;
- Campanhas educativas e preventivas para informação junto à coletividade que freqüenta o mercado, com uso de *banners* e faixas orientativas. Em 2008, as mais significativas foram as de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, inclusive foram firmadas parcerias com subprefeitura local e a promotoria da infância e adolescência que atua na região. Campanhas como essas surtem efeito imediato, pois ganham total apoio junto à comunidade que não quer ter perto de si, indivíduos que praticam atos ilegais ou criminosos.

Os planos de ações são:

- Registros de ocorrências pelo plantão operacional;
- Mapeamento de ocorrências e divulgação à área operacional;
- Análise de dados;
- Direcionamento de pessoal e material para os locais tidos como críticos;
- Avaliação de resultados;
- Divulgação e correção das ações que não contribuíram para se atingir os resultados pretendidos;
- Contato com os órgãos envolvidos; Polícia Militar, CET, Prefeitura, Promotoria da Infância e Adolescência, entidades representativas de permissionários e usuários do ETSP entre outros e também áreas da empresa;
- Melhoria da integração com outros órgãos de socorro a vítimas de acidentes e incidentes (SAMU, Bombeiros, etc);
- Reunião com os órgãos envolvidos para o estabelecimento das campanhas que serão realizadas.

Segurança - Demonstrativo de Ocorrências no ETSP - 2008						
Tipo de Ocorrência	2005	2006	2007	2008	Variação 2008/2007	Participação
Criminal	278	171	148	107	- 27,7 %	15,2 %
Condução ao Distrito Policial	85	53	68	24	- 64,7 %	3,4 %
Socorro à Vítimas	573	641	500	429	- 14,2 %	60,9 %
Resgate SAMU e Bombeiro	7	12	10	11	+ 10,0 %	1,6 %
Dano Patrimonial	20	8	17	13	- 23,5 %	1,8 %
Extravio e Dano de Crachás	120	94	93	114	+ 22,6 %	16,2%
Outras	20	1	0	6	-	0,9*%
Total	1.083	980	836	704	- 15,8 %	100,0 %



3. Assessoria Jurídica

Os processos judiciais administrados pela área jurídica são agrupados em quatro principais áreas do direito que afetam diretamente a empresa, quais sejam: trabalhista, cível, administrativa e tributária, conforme abaixo descritos:

- **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 também são abrangidas pela área cível, tais como: indenização, reintegração de posse, cautelares, ações populares e ordinárias em geral.

Observamos ainda que efetuamos, em alguns casos, antes da propositura das ações de cobrança em geral, a notificação extrajudicial dos inadimplentes.

- **Administrativa:** nessa área são analisados editais, contratos, termos aditivos, convênios, termos de cooperação mútua, sindicâncias e demais instrumentos legais, bem como 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; comprehende também a defesa da Companhia nas execuções ajuizadas pelo Fisco, bem como apoio à área financeira na gestão tributária.

Ainda nessa área e vinculada à seara cível, temos ações de repetição de indébito, compensações de tributos, discussões que envolvem aumento de tributos que entendemos indevidos e mandados de segurança, cautelares e execuções fiscais.

Em 2008, a área jurídica realizou a gestão de 1.627 processos, participou de 230 audiências, emitiu 586 pareceres e analisou 757 processos administrativos, conforme demonstrativo abaixo.

Jurídico – Atividades Desenvolvidas - 2008				
Item	Área	Quantidade	Total	Partic. %
Nº. Ações Judiciais em Andamento	Trabalhista	993	1.627	61,0%
	Cível	634		39,0%
Nº. Audiências Realizadas	Trabalhista	185	230	80,4%
	Cível	045		19,6%
Nº. Ações Judiciais Novas	Trabalhista	86	86	-
Nº. Pareceres Emitidos	Todos	586	586	-
Nº. Processo Analisados	Todos	757	757	-

4. Gestão de Contratos

Em 2008, objetivando melhorar a gestão de compras e contratos, foi realizada reestruturação administrativa da empresa, sendo constituída uma área de apoio, específica para a gestão de contratos e compras de bens e serviços.

Essa nova área constituída agregou três principais atividades que estavam alocadas em outras áreas da empresa, dentre as quais destacamos: a área de compras (bens e serviços), gestão de contratos, e gestão de suprimentos (bens de consumo e serviços), dentre outras.

Dentre as atividades da área de gestão de compras está a formalização do processo de aquisição e dos respectivos contratos, com apoio da área jurídica, de licitações e das áreas demandantes, bem como orientações gerais sobre gestores e prazos de vencimento dos contratos. Também é de competência dessa área a gestão dos contratos de outra natureza, tais como: convênios, termo ou acordo de cooperação técnica, protocolo de intenção, etc.

A fim de atender os normativos legais quanto ao Portal da Transparência, a Gestão de Contratos atualiza os dados relativos às contratações e convênios, através da ferramenta disponibilizada pela área de TI, sendo o gerenciamento e transmissão de dados à C.G.U. realizado através da auditoria interna.

5. Comissão Permanente de Licitações-CPL

A empresa 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 entrepostagem 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.

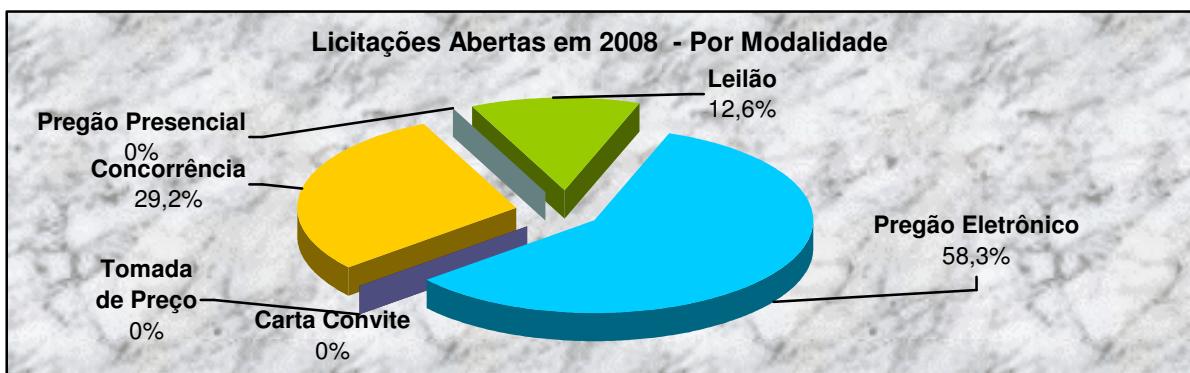
É importante salientar, que foi dado preferência às licitações eletrônicas, incluindo-se todos os editais e atas na internet. O pregão eletrônico foi a modalidade mais aplicada, correspondendo a 58,3% das licitações realizadas durante o ano.

No ano de 2008, 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, (diário oficial da união, jornais de grande circulação, e internet) visando a divulgação dos serviços e ações aos interessados e à sociedade, de forma transparente e acessível.

A área de licitação apresentou a seguinte performance em 2008:

Licitações Abertas por Modalidade - 2008							
Modalidade	Carta Convite	Tomada de Preço	Concorrência	Pregão Presencial	Leilão	Pregão Eletrônico	Total
Qtde.	0	0	14	0	6	28	48
Partic. %	0,0 %	0,0 %	29,2%	0,0%	12,5%	58,3%	100,0%



6. Gestão de Serviços Terceirizados Administrativos

Inclui contrato de prestação de serviços de atividades auxiliares (motoristas de diretoria, messageiros, copeiras, telefonista/recepção e serviços gerais); de limpeza e conservação de áreas administrativas; e de postagem e malote. O serviço de transporte de materiais e bens de consumo para as unidades de negócio descentralizadas também é terceirizado.

Todo e qualquer processo de contratação de serviços terceirizados, de natureza administrativa ou mesmo operacional, se dá através de processo licitatório, com medição e atesto dos serviços realizados para fins de avaliação e pagamento.

A área de gestão de compras e contratos, juntamente com as áreas usuárias dos serviços, avalia constantemente os serviços prestados pelas empresas, exigindo a execução plena dos contratos, e atuando de forma a garantir a eficiência e boa qualidade dos serviços contratados.

6.1. Serviços de Expediente.

O setor de expediente é o responsável pelo controle de entrada e saída de todas as correspondências recebidas e expedidas pela Companhia, bem como pela encadernação e/ou plastificação de documentos, cópias reprográficas. Também é responsável pela gestão do contrato de serviços de postagem junto a ECT, (cartas, malotes, sedex) e de motoboy e respectivo rateio dos custos dos serviços à cada área da empresa, bem como pelo controle, requisição e distribuição de água mineral.

Dentre os serviços administrativos terceirizados temos: encadernação, cópia reprográfica e impressão de documentos nos; postagem de correspondências e malote; serviço de mensageiro; impressão de documentos; etc.

O fluxo de documentos e a apropriação de custos dos processos de apoio citados às respectivas áreas, também é controlado pela área gestora de contratos e suprimentos (compras). O processo de apropriação de custos contribui para o melhor controle e análise de custos das áreas usuários.

A performance de desempenho das contratadas, é mensurada e avaliada pelas observações realizadas pela área e principalmente, pelo *feedback* das áreas usuárias, (clientes internos) por meio de reclamações, críticas e sugestões.

6.2. Gestão de Suprimentos.

A relação entre a empresa e os fornecedores de bens e serviços é regulada através dos contratos, os quais observam a Lei Federal 8.666/93 e as normas internas.

Diante das necessidades das áreas demandantes e em consonância com a legislação vigente, até o limite de dispensa de licitação, a Alta Administração tem autonomia para realizar contratações e/ou aquisições de materiais e serviços.

Os procedimentos utilizados pelas diversas áreas da empresa, na administração central ou nas unidades de negócio descentralizadas, para aquisição ou solicitação de materiais, são estabelecidos por normas internas específicas.

As Certidões de Regularidade junto à Previdência Social (INSS), Caixa Econômica Federal (FGTS) e da Secretaria Geral da Fazenda Nacional (CND), são indicadores utilizados para qualificação do fornecedor no processo de Compra Direta com Dispensa de Licitação ou Compra através de Ata de Registro de Preços.

A qualidade dos produtos e serviços adquiridos, as especificações dos produtos, o desenvolvimento de fornecedores e a média de preços praticados para materiais catalogados e não catalogados, visando a elaboração da Planilha de Orçamento é obtida através da Pesquisa de Mercado. Aprimorando as atividades de compras, essas informações são obtidas através do acesso ao Sistema Comprasnet disponibilizado pelo Governo Federal.

Os procedimentos de Gestão de Materiais, Estoque e Serviços Terceirizados 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.

Vale ressaltar que através desses procedimentos constatam-se os níveis de qualidade e pontualidade dos fornecedores, sejam de bens ou serviços, possibilitando à área gestora fiscalizar atas e contratos advindos de processos licitatórios, bem como proceder a manutenção de cadastro de fornecedores para futuras aquisições (compras com dispensa).

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.

A equipe de suprimentos interage continuamente com todos os segmentos da empresa, buscando sempre agilidade no atendimento.

6.3. Gestão de Materiais de Estoque.

O setor de almoxarifado é o responsável pela gestão de materiais e estoques, que compreende o registro de entrada de materiais catalogados e não catalogados (EM), bem como o controle de saída dos mesmos através de Requisições de Materiais (RM), emitidas pelas diversas áreas da Companhia.

O controle informatizado de entrada e saída do material gera subsídios para a Solicitação de Reposição do Estoque (SRE), baseado na média de consumo/mês.

Esse setor emite vários relatórios através dos quais faz-se o monitoramento e gestão de estoques, (movimentação mensal de materiais, contábil geral, contábil de reposição de estoque, contábil das solicitações de compras; inventário mensal contábil, contábil geral, contábil de reposição de estoque; e movimentação mensal dos centros de custos) todos relatórios são gerados a partir de um sistema denominado DIS.

Do valor correspondente a R\$ 1.142 mil despendidos com a aquisição de materiais de estoque em 2008, as compras diretas representaram 33,6% (R\$ 384 mil) e as compras por ata de registro de preço 66,4% (R\$ 758 mil); dentre os materiais adquiridos temos: agrotóxicos para expurgo e preservação de grãos, materiais de

conservação predial (elétrica/telefonia, hidráulica e mecânica), EPI's, e outros materiais de consumo (escritório, informática, embalagens, etc).

6.4. Da Qualidade do Produto ou Serviço adquirido.

As compras são realizadas através de fornecedores qualificados, ou seja, que comprovem regularidade fiscal e que não tenham restrição de fornecimento registrada nos sistemas públicos de informações (comprasnet, etc).

As compras são realizadas após pesquisa de mercado (mínimo de 03 fornecedores) ou no sistema comprasnet, mantendo os critérios de igualdade, imensoalidade e razoabilidade, e buscando sempre o menor preço praticado (economicidade) de forma que atenda as necessidades da empresa - preço, prazo e qualidade.

As descrições sobre os produtos a serem adquiridos são criteriosas e técnicas, com o apoio de uso de catálogo de materiais de consumo, visando assegurar a obtenção de produto de qualidade com preço e prazo satisfatórios.

6.5. Relacionamento com Fornecedores.

Ressaltamos que no relacionamento com fornecedores mantêm-se a prática dos princípios da administração pública federal, (impressoalidade, publicidade, legalidade, eficiência, etc) e da ética pública. Sempre consultamos fornecedores que atendem ou atenderam satisfatoriamente às necessidades da empresa, além de novos fornecedores qualificados - buscamos conhecê-los através de pesquisas em *sites* confiáveis (guias, empresas idôneas), cadastros dos governos, (Federal - ComprasNet - Estatais e Estadual - Bolsa Eletrônica de Compras).

Nossos fornecedores tradicionais, qualificados em processos licitatórios, atendem aos valores e diretrizes organizacionais estabelecidas, bem como os novos fornecedores que cadastramos.

Quanto aos fornecedores que não possuem todos os requisitos necessários, e que têm interesse em fornecer para a Ceagesp, é prática dessa da área gestora esclarecer sobre os procedimentos, normas e legislação vigente; tais esclarecimentos são prestados por meio de contato direto com os interessados.

6.6. Gestão de Processos Administrativos.

Todos os processos administrativos da empresa e respectivos atos praticados (abertura, controle de tramitação/trânsito, autuação de documentos, cópia de documento, etc) são controlados por esse setor. Os processos são organizados por área e por data de abertura, havendo também o controle de processos ativos e inativos; em 2008 foram abertos 132 processos administrativos.

7. Auditoria interna

As atividades de auditoria interna são executadas conforme cronograma de trabalho previamente estabelecido e em conformidade com as diretrizes da Controladoria Geral da União - CGU bem como de demandas dos órgãos colegiados e diretoria da empresa, seguindo padrões internacionais de operação, leis e normas institucionais.

As estratégias de ação são abordadas no PAINT - Plano Anual de Auditoria Interna, e RAIN - Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna, documentos encaminhados às instâncias superiores internas (órgãos colegiados e diretoria) e externas (TCU, CGU, etc).

Os padrões de trabalho são estabelecidos de acordo com a legislação vigente, normas aplicáveis à atividade de auditoria e regulamentos específicos. As avaliações desses padrões e práticas de gestão são realizadas concomitantemente à entrega dos relatórios, sendo que as decisões dessa área são comunicadas aos níveis superiores através da formulação de pareceres, relatórios e ofícios.

O plano de trabalho auditoria é elaborado visando abordar, nas diversas áreas da empresa, os aspectos mais relevantes de ordem econômica e de processos de trabalho (conformidade). As informações utilizadas nos procedimentos de auditoria são extraídas do próprio ambiente de trabalho bem como dos sistemas de informações gerenciais que auxiliam na gestão da empresa, tais como *StarSoft*, *Saagra*, *Compiere*, etc.

Na execução do plano de trabalho da área são realizados vários tipos de auditorias, tais como: auditoria administrativa, contábil-fiscal, financeira e tributária, auditoria operacional, auditoria de sistemas informatizados e auditoria especial, (demandas da diretoria, órgãos externos - TCU/CGU/MPF, auditoria externa, sindicâncias, consultas, reuniões de órgãos colegiados, relatórios, etc) podendo ser aplicados mais que um tipo de auditoria por área ou setor auditado.

O acompanhamento dos trabalhos é realizado através da elaboração de relatórios durante o exercício, e o desempenho é mensurável por meio de análises dos apontamentos de relatório e do índice de recomendações implementadas pelas áreas auditadas, as quais subdividem-se em três categorias: recomendação implementada, não implementada, e em implementação.

Em 2008, a área de auditoria obteve o melhor índice de aprovação de recomendações, quando atingiu 95,1% de satisfação, o que confirma melhoria nos processos de trabalho dessa área.

Demonstrativo de Recomendações Expedidas - 2008				
Ano	Implementada	Não Implementada	Total	% Satisfação
2008	462	24	486	95,1%
2007	635	118	753	84,3%
2006	391	79	470	83,2%

Obs: não foram consideradas as recomendações que estão processo de análise pelas áreas.



Outro indicador utilizado pela área para avaliação de seu desempenho é o CRA, (custo de realização de auditoria por hora/homem) o qual registrou valor de R\$ 68,30 com elevação de 2,7% em relação ao exercício anterior (R\$ 66,48).

Os indicadores da área são acompanhados pelas instâncias superiores, (CGU e Conselho de Administração) através de relatórios mensais.

Além das atividades de rotina, a área de auditoria presta apoio à auditoria independente (externa) e à CGU, emitindo pareceres sobre a gestão da Companhia.

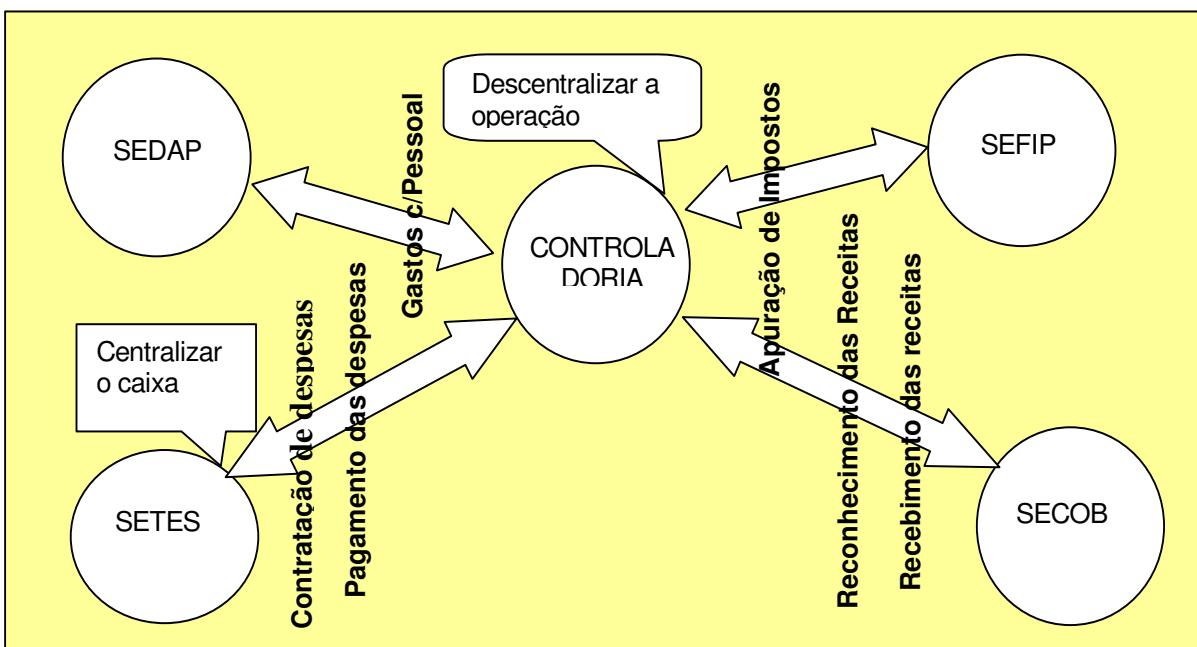
Em 2008, ocorreu importante atualização de conceitos na área de auditoria, decorrente de alteração da Lei das S/A, (Lei 6.404/76) por meio da edição da Lei 11.638/2007, mudanças conceituais prontamente atualizadas e implementadas na empresa nos processos de auditoria.

8. Controladoria

Em razão de reestruturação administrativa realizada em 2008, a área de controladoria foi remodelada sem, entretanto, perder suas funções finalísticas e de apoio à alta administração no gerenciamento contábil global da Companhia.

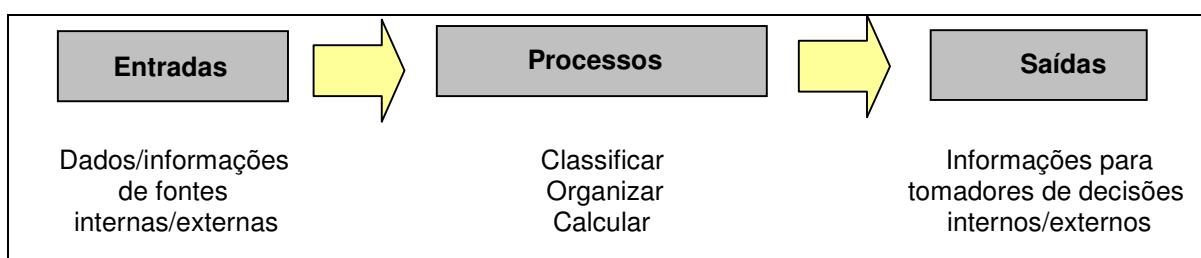
Nesse sentido, vem promovendo os controles relativos à retenção, recuperação e recolhimento de tributos, controle do saldo e a documentação pertinente às provisões trabalhistas e aos depósitos judiciais, conciliação física e contábil dos bens do ativo imobilizado, sistematização das despesas comuns a serem rateadas entre os permissionários, conciliação de contas contábeis, saldo e documentações pertinentes aos valores a receber do Governo do Estado de São Paulo, elaboração e revisão das normas e procedimentos administrativos e operacionais, entre outros.

Relativamente ao gerenciamento contábil global, foi elaborado um caderno de informações para manuseio da alta administração, bem como foram disponibilizadas, via sistema, informações para os níveis gerenciais e de supervisão para o gerenciamento de suas atividades.



Em 2008, a área de controladoria, além de suas atividades de rotina, deu ênfase à melhoria da interface com as demais áreas da administração e unidades descentralizadas, objetivando otimizar os processos e rotinas de trabalho; nesse sentido, a área participou de vários eventos de integração dos quais participaram as demais áreas da empresa.

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 embora a administração atual venha 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.

De forma geral, foi priorizada a implantação do sistema SSA (*StarSoft*) como o sistema de informação contábil com a possibilidade de avaliarmos continuadamente o comportamento dos indicadores financeiros da Companhia, devendo ser muito útil

para um futuro muito próximo. O passado só é importante se possibilitar ação futura que segmente a apuração, controle e gerenciamento das unidades de lucros e de investimentos.

9. 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 entrepostagem). 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 2008, foi definida a partir projeções elaboradas com base nas perspectivas de investimentos, custeio e arrecadação.

Ao sistematizarmos todas as demandas apresentadas, constituímos um orçamento equilibrado entre os nossos dispêndios, custos e investimentos, e a nossa arrecadação.

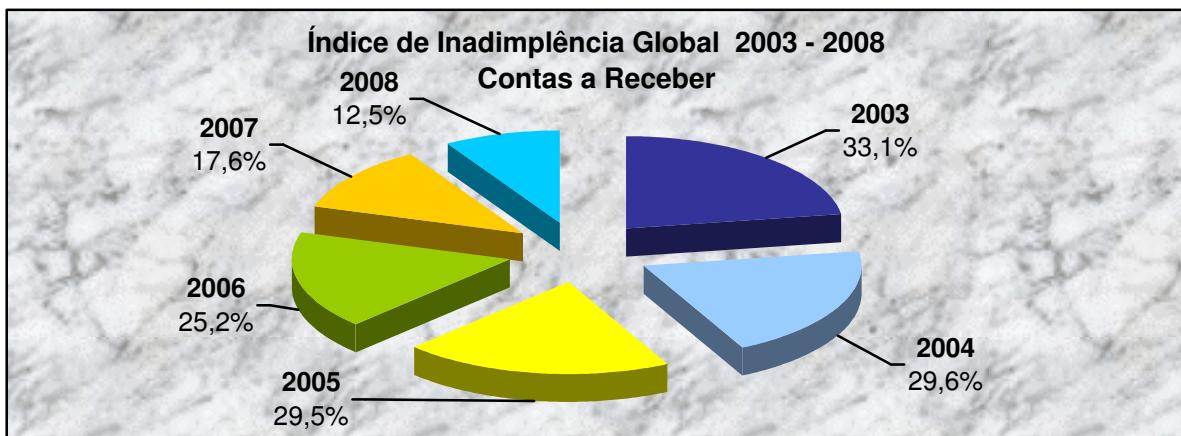
A gestão orçamentária e financeira é imprescindível para dar suporte às estratégias da Companhia, haja vista que a empresa não recebe recursos do orçamento da união, sendo avaliados a partir dos remanejamentos efetuados quando necessário e da reprogramação em consonância com as orientações do DEST.

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.

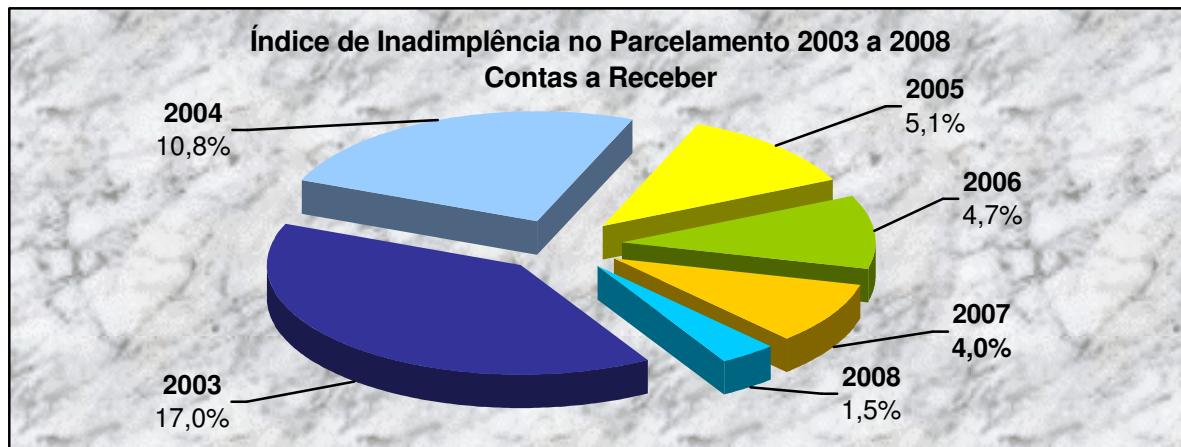
O monitoramento do índice de inadimplência dos clientes e permissionários também é uma preocupação constante da alta administração, e a área financeira tem desenvolvido ações visando à recuperação de créditos. Tais ações permitiram forte redução desse índice nos últimos seis anos (2003 a 2008) em 62,1%, ou seja, o índice caiu de 33,1% para atuais 12,5%. Em 2008, a redução foi de 28,9% em relação ao exercício anterior.

Índice de Inadimplência Global de Contas a Receber - 2003 - 2008						
Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Índice	33,1%	29,6%	29,5%	25,2%	17,6%	12,5%



No parcelamento de débitos de contas a receber houve redução ainda mais significativa (91,0%), ou seja, caiu de 17,0% para 1,53%. Em 2008, a redução foi de 62,5% em relação ao exercício anterior.

Índice de Inadimplência no Parcelamento de Contas a Receber - 2003 a 2008						
Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Índice	17,0%	10,8%	5,1%	4,7%	4,0%	1,5%



VIII. RESULTADOS

1. Resultados Relativos à interação com clientes e Sociedade

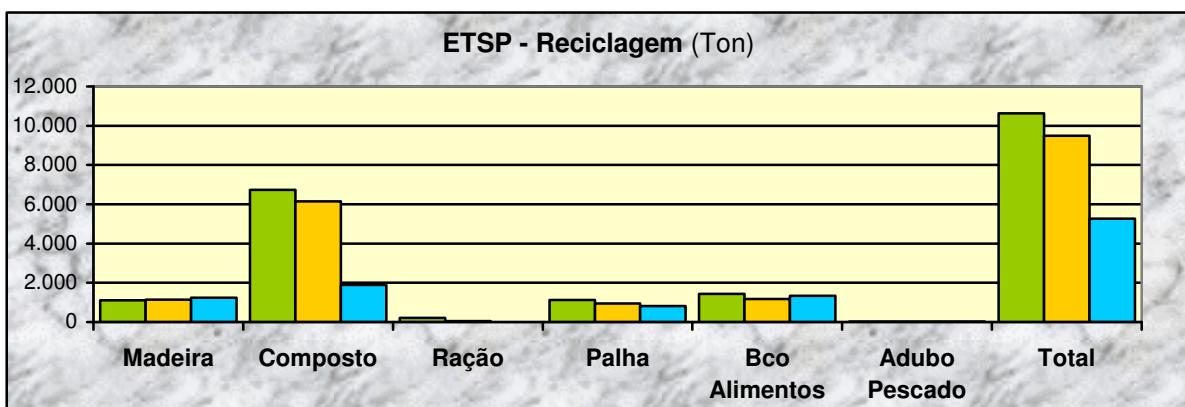
Os dados a seguir refletem os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados relativos à sociedade.

1.1. Reciclagem.

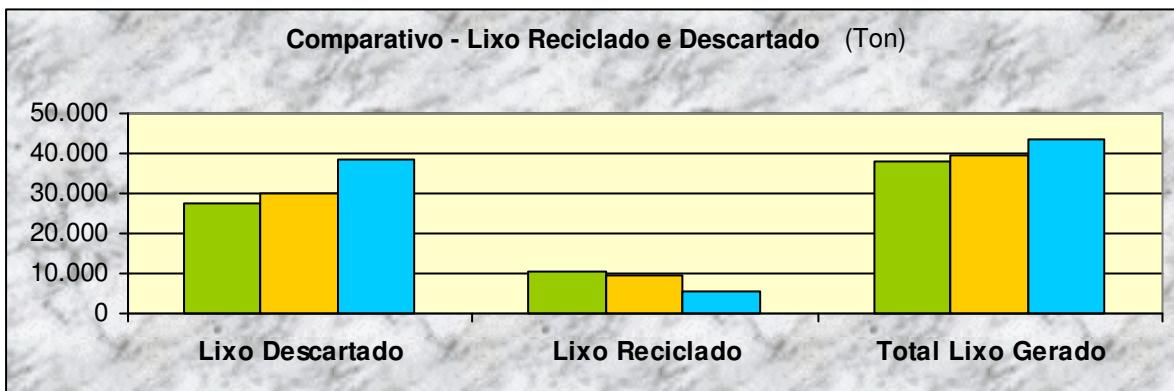
O quadro abaixo representa as quantidades recicladas no ETSP, em toneladas.

Ano	Madeira	Composto	Ração	Palha	Banco Alimentos	Adubo Pescado	Total
2006	1.115	6.731	205	1.132	1.437	15	10.635
2007	1.144	6.152	51	948	1.176	14	9.484
2008	1.240	1.885	-	818	1.345	24	5.272

O quadro abaixo apresenta o comparativo entre o lixo descartado e o reciclado no ETSP, em toneladas:



ETSP – Reciclagem (ton.)			
no	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

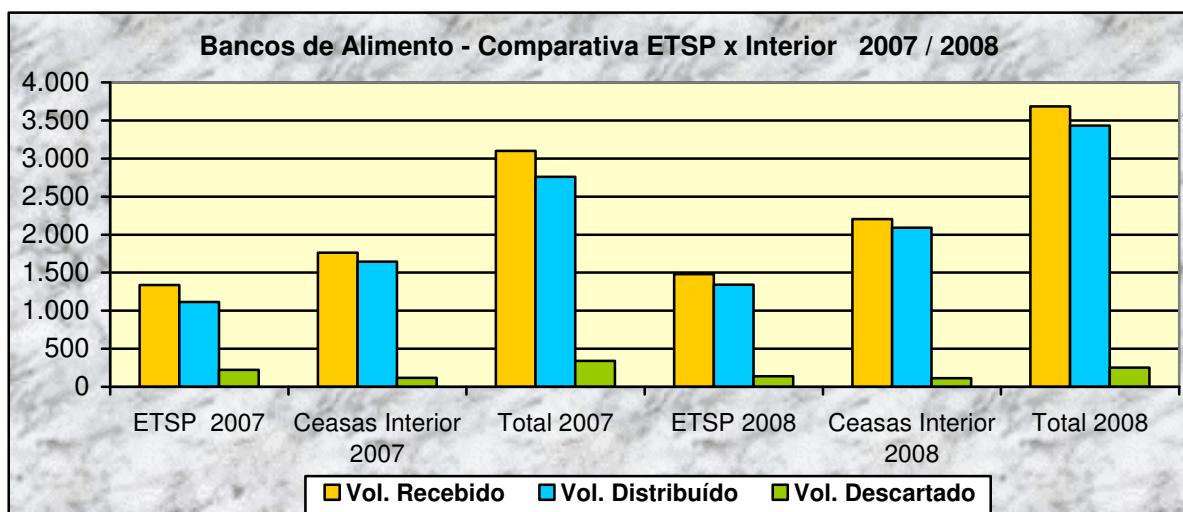


1.2. Banco Central de Alimentos - BCA.

Em 2008, com o aquecimento da economia, tivemos um aumento de 2,5% no volume comercializado nas centrais de abastecimento que, aliado a ações de melhoria na gestão administrativa e operacional, resultou na melhoria da eficiência na rede de Bancos de Alimentos CEAGESP (capital e interior), expressada no

aumento de 18,8% no volume de doações recebidas, no aumento de 24,4% no volume de produtos distribuídos, e na redução de 26,0% no volume produtos descartados.

Comparativo de Resultados do Banco de Alimentos CEAGESP - 2007 a 2008 (Ton.)				
Ano	Vol. Recebido	Vol. Recebido	Vol. Distribuído	Vol. Descartado
2007	ETSP	1.337	1.113	224
	Ceasas Interior	1.764	1.646	118
	Total	3.101	2.759	342
2008	ETSP	1.482	1.342	140
	Ceasas Interior	2.204	2.090	113
	Total	3.686	3.432	253
Variação %		+ 18,8 %	+ 24,4 %	- 26,0%



Esse ganho de eficiência proporcionou ampliar o volume de produtos distribuídos e reduzir o índice de perda (descarte) dos produtos recebidos e, por consequência, aumentar o complemento de milhares de refeições produzidas e distribuídas pelas entidades beneficiárias às pessoas em situação de vulnerabilidade alimentar.

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.

2.1. Evolução do Quadro de Pessoal.

O gráfico abaixo representa evolução do quadro de pessoal:

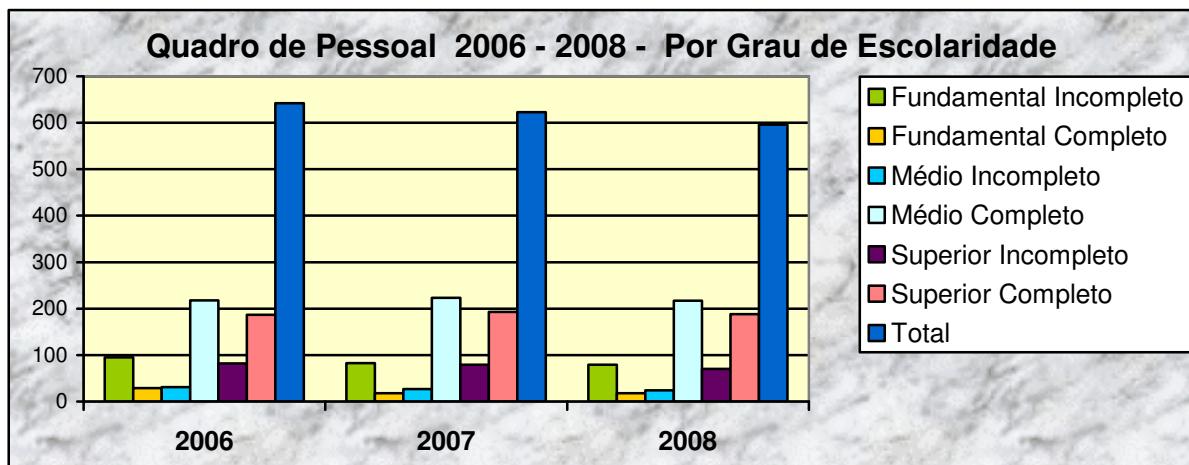
Evolução do Quadro de Pessoal - 2001 a 2008 (Nº. Funcionários)								
Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Qtde.	499	508	503	602	614	642	623	596
Var. %	-	1,8%	- 1,0%	19,7%	2,0%	4,5%	- 2,9%	- 4,3%



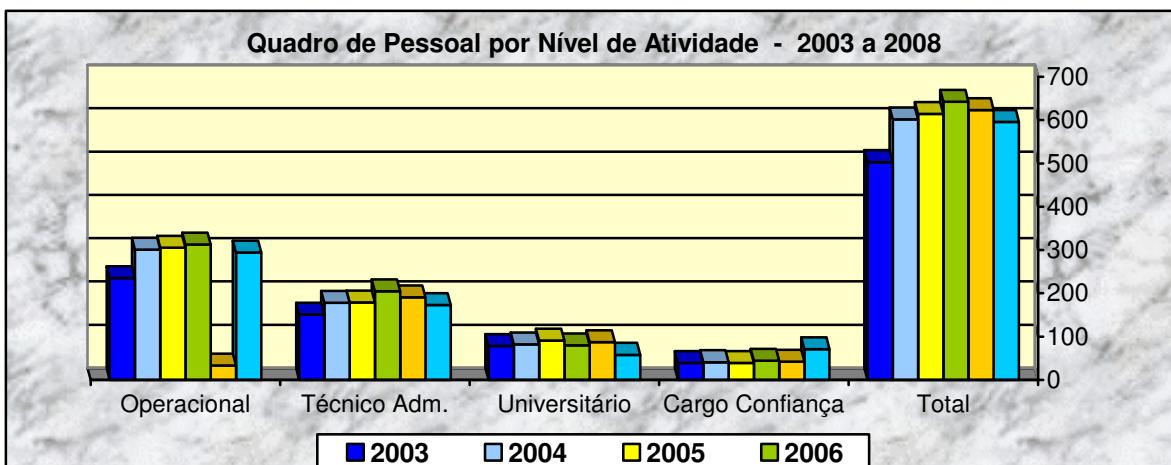
2.2. Nível de Escolaridade.

O quadro abaixo representa o nível de escolaridade do quadro de pessoal:

Nível de Escolaridade			
Escolaridade	Posição Dezembro		
	2006	2007	2008
Fundamental Incompleto	95	83	79
Fundamental Completo	29	18	18
Médio Incompleto	31	27	24
Médio Completo	218	223	217
Superior Incompleto	82	79	70
Superior Completo	187	193	188
Total	642	623	596



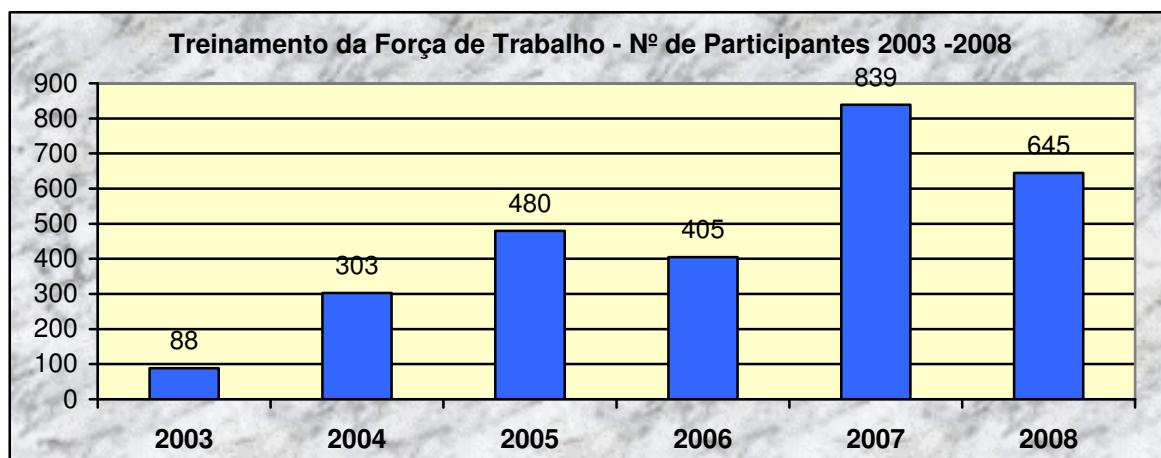
Funcionários - Por Natureza de Nível de Atividade - 2003 - 2008						
Nível	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Operacional	235	301	305	313	33	294
Técnico Administrativo	151	178	179	205	191	173
Universitário	78	82	91	80	87	58
Cargo Confiança	39	41	39	44	42	71
Total	503	602	614	642	623	596



2.3. Treinamento

O gráfico abaixo representa a participação dos funcionários em treinamentos:

Treinamento da Força de Trabalho - Nº. Participantess – 2003 - 2008						
Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº. Funcionários	88	303	480	405	839	645
Nº. de Horas	-	-	3.279	2.203	848	733
Nº. Hora/Homem	-	-	6,83	5,44	1,01	1,14



2.4. Programas Educacionais.

Os quadros abaixo representam os programas de alfabetização, ensino médio, fundamental e inclusão digital.

Alfabetização				Ensino Médio			
Ano	Carga Horária	Nº de Alunos	Alunos X Carga H.	Ano	Carga Horária	Nº de Alunos	Alunos X Carga H.
2007	456	7,58	3.458	2007	456	8	3.648
2008	288	4,29	1.080	2008	528	8	4.224

Ensino Fundamental				Inclusão Digital			
Ano	Carga Horária	Nº de Alunos	Alunos X Carga H.	Ano	Carga Horária	Nº de Alunos	Alunos X Carga H.
2007	456	9,67	4.408	2007	73	118,17	8.630
2008	408	4,83	2.100	2008	89	60,50	5.342

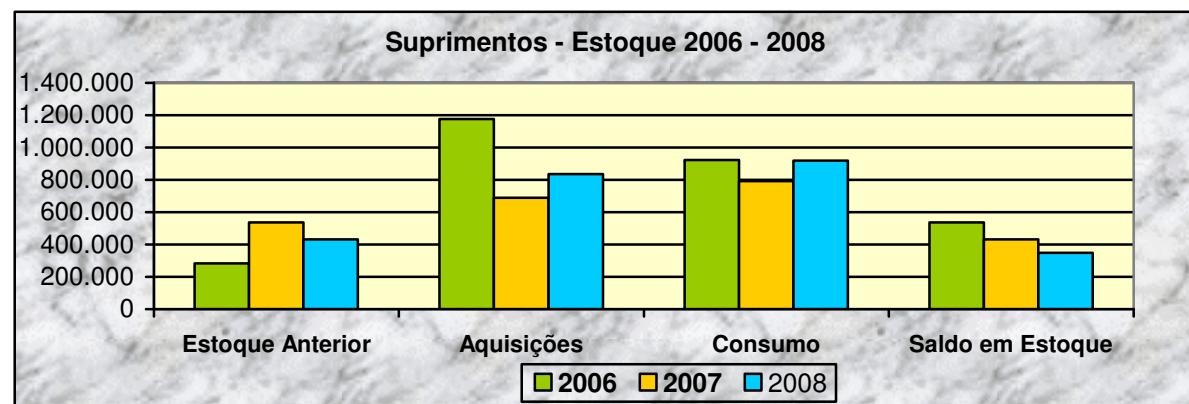
3. Resultados Relativos a Suprimentos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados do desempenho relativo a suprimento.

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 2008 - (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



3.2. Licitações Por Modalidade.

O quadro abaixo representa as Licitações abertas por modalidade:

Licitações Abertas por Modalidade - 2006 - 2008			
Modalidade	2006	2007	2008
Carta Convite	2	0	0
Tomada de Preço	11	13	0
Concorrência	28	27	14
Pregão	43	7	0
Leilão	1	1	6
Pregão Eletrônico	1	25	28
Total	86	73	48

4. Resultados Relativos aos Serviços e Produtos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados dos serviços/produtos, dos processos finalísticos.

4.1. Armazenagem - Avaliação dos Resultados.

A Rede Armazenadora da CEAGESP encerrou o ano de 2008 com os melhores resultados dos últimos anos, tanto no faturamento quanto no volume estocado, proporcionando uma expansão da receita em 46,8%, em relação a 2007, bem como um incremento do volume entrada de 54,5%.

Este resultado foi reflexo direto do comportamento das *commodities* agrícolas no mercado nacional e internacional.

No caso do açúcar, o setor enfrentou preços deprimidos na safra 2007/8, e com chegada da crise internacional, o produtor estava com margem de lucratividade muito estreita; desde setembro os preços estavam entre R\$ 30 e R\$31/saca 50 kgs. (tipo cristal). Considerando esse cenário e apostando em melhores remunerações previstas para o ano de 2009, as Usinas e *Tradings* elevaram os estoques do produto no Brasil, postergando os embargos para vender o produto em melhor momento (período de entressafra).

Em razão desses fatores, a entrada de açúcar na rede armazenadora proporcionou um crescimento de 70,7% em relação a 2007, esse produto foi responsável por 60,9% do volume de recebimento da rede armazenadora em 2008.

No caso de grãos (milho, soja, trigo, etc), não foi diferente, os preços internacionais caíram no ano de 2008, desde o agravamento da crise internacional em setembro os preços caíram verticalmente. Dessa forma, apostando numa recuperação futura de preços, os produtores estocaram sua produção e aguardam recuperação nos níveis de preços para obter melhor remuneração.

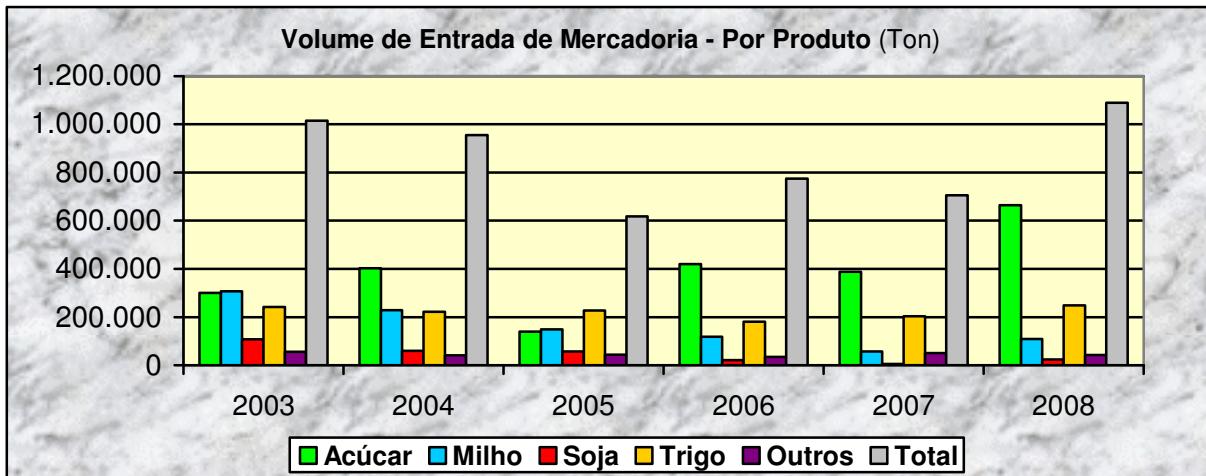
Esse contexto proporcionou bons resultados para a área de armazenagem em 2008, com tendência manutenção do nível de faturamento para 2009, haja vista que o estoque de passagem de um ano para outro (2008 para 2009) está elevado, diferentemente dos últimos anos. Algumas unidades de negócio, (Avaré e Palmital) instaladas na região sudoeste do estado de São Paulo, principal região produtora de grãos, obtiveram crescimento extraordinário no volume de entrada de soja e milho em 2008, resultando num aumento de 398,4% e 91,5% respectivamente.

Em consequência dessa conjuntura favorável ocorrida em 2008, a rede armazenadora recebeu volume 1.089.327 toneladas de produtos agropecuários e derivados, com destaque para o açúcar a granel, proporcionando faturamento de R\$ 26.200.315. Considerando os resultados operacionais e financeiros alcançados e considerando as limitações orçamentárias, a área de armazenagem cumpriu com os objetivos traçados pela alta direção e superou as metas estabelecidas.

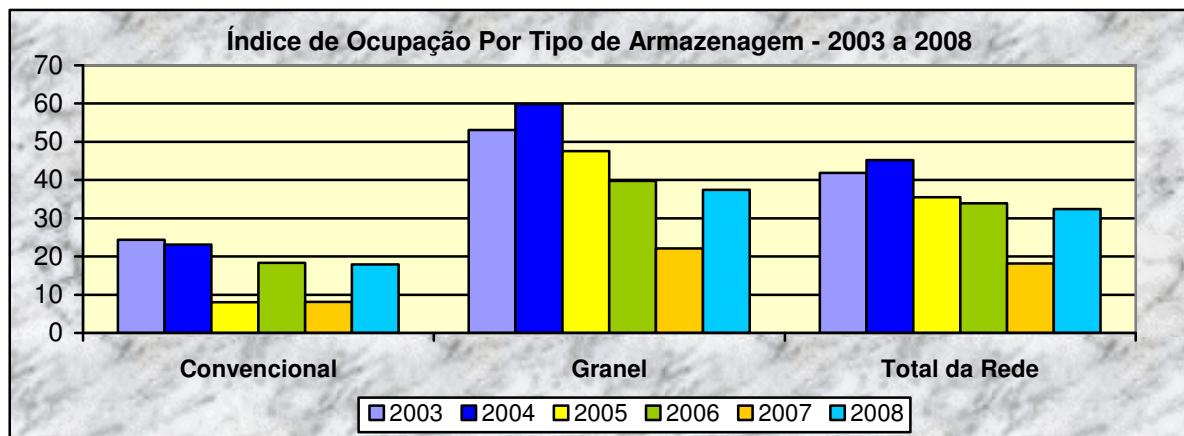
Para o exercício de 2009 (próxima safra agrícola) e em razão da crise internacional que tem afetado direta e negativamente as condições de financiamento do plantio (redução de crédito, aumento de custos de insumos, aumento de custos de produção, etc) e, por consequência, redução da área plantada, deverá haver redução da produção agrícola do país, com queda no volume de produção no estado de São Paulo e nos estados do centro oeste e sul, o que poderá implicar em queda no volume de recebimento de mercadorias e no faturamento da rede armazenadora em relação a 2008. Esses fatores (queda da produção agrícola), aliado [REDACTED]

[REDACTED] empresa no mercado de armazenagem de produtos agropecuários e derivados, impactando seus resultados econômicos e afetando sua sustentabilidade sócio-econômica e ambiental.

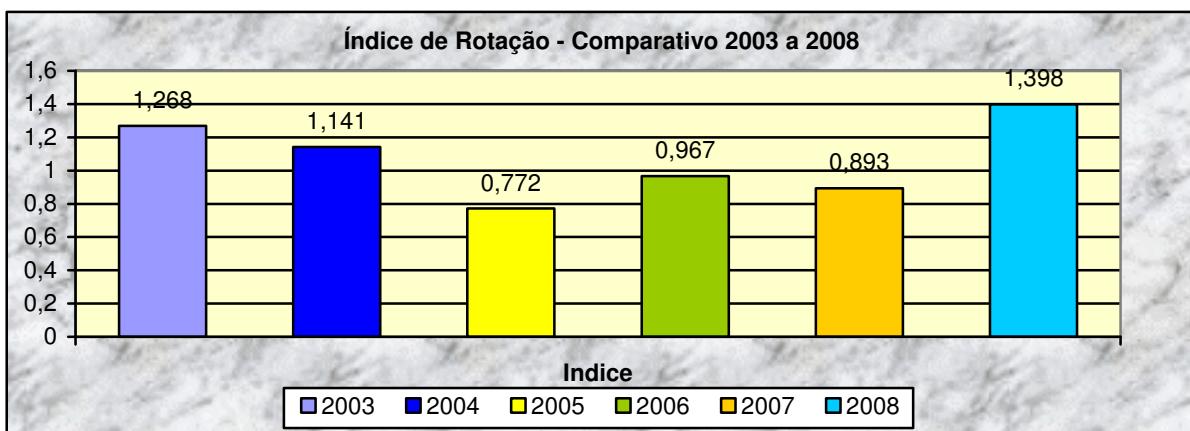
Rede Armazenadora - Volume de Entrada de Mercadorias 2008 - por Produto (Ton)								
Produto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Variação 08 / 07	Partic. Produto
Açúcar	301.009	402.829	139.575	420.635	388.756	663.719	70,7 %	60,9 %
Milho	307.547	229.431	149.565	117.876	57.555	109.698	90,6 %	10,1 %
Soja	107.834	60.245	56.703	20.719	4.884	24.342	398,4 %	2,2 %
Trigo	242.471	221.564	228.140	180.500	203.720	249.116	22,3 %	22,9 %
Outros	55.748	41.217	43.368	35.011	49.926	42.343	- 15,2 %	3,9 %
Total	1.014.609	955.286	617.351	774.741	704.841	1.089.218	54,5 %	100,0 %



Índice de Ocupação (%)						
Tipo	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Convencional	24,4	23,1	8,0	18,3	8,1	17,9
Granel	53,1	59,9	47,6	39,8	22,1	37,4
Total da Rede	41,9	45,2	35,5	33,9	18,2	32,4



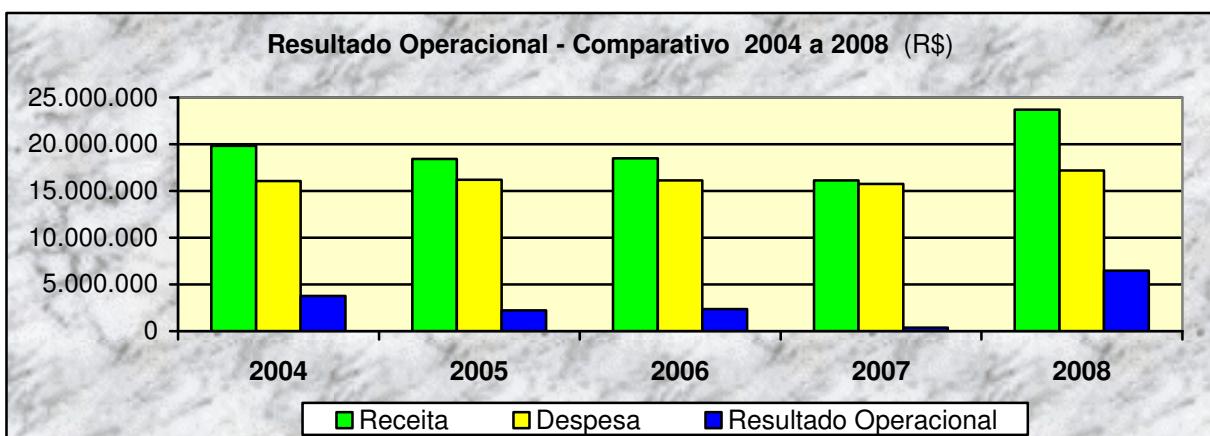
Índice de Rotação 2008						
Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Índice	1,268	1,141	0,772	0,967	0,893	1,398



Em consequência do contexto acima mencionado, recebemos 1.089.218 toneladas de produtos em relação ao ano anterior, o maior volume nos últimos seis anos, registrando aumento no volume de recebimento de 54,5%.

O recorde no volume de recebimento refletiu positiva e diretamente nos resultados financeiros da área, conforme lucro operacional de R\$ 6.485.294 registrado em 2008. Esse resultado foi alcançado por meio do aumento de faturamento e da contenção de despesas, aliada a ações articulação com clientes usuários da rede armazenadora no sentido de firmar parcerias na realização de investimentos em situações pontuais constatadas durante o exercício de 2008, permitindo ganhos de escala no recebimento e movimentação de mercadorias nas unidades de negócio.

Comparativo de Resultado Operacional 2008 - (R\$)						
Item	2004	2005	2006	2007	2008	08 / 07 (%)
Receita	19.839.912	18.422.803	18.478.472	16.132.602	23.684.618	46,8 %
Despesa	16.074.732	16.199.616	16.129.798	15.739.691	17.199.324	9,3 %
Resultado Operacional	3.765.179	2.223.188	2.348.675	392.911	6.485.294	1.550,6 %

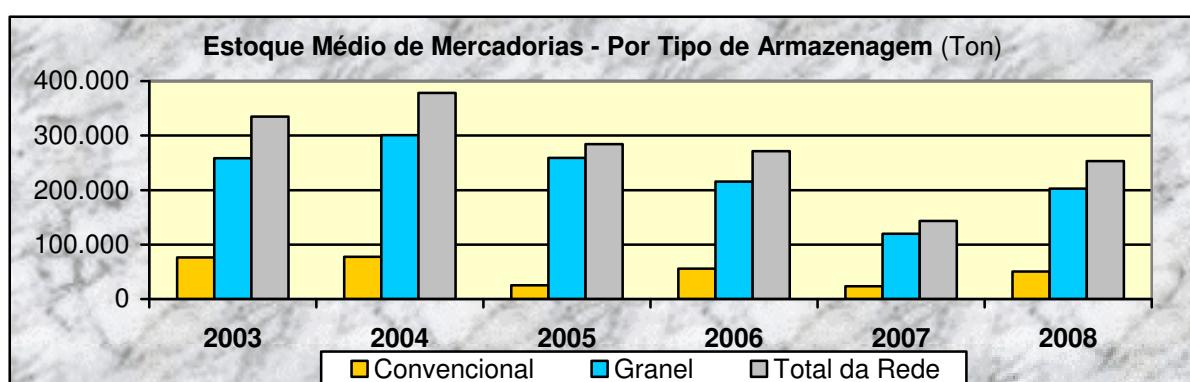


A aumento de receitas da rede armazenadora decorreu do significativo incremento no volume de entrada de mercadorias, que refletiu diretamente no estoque médio, elevando-o fortemente (+ 76,4%); também reflexo do ganho no volume de entradas,

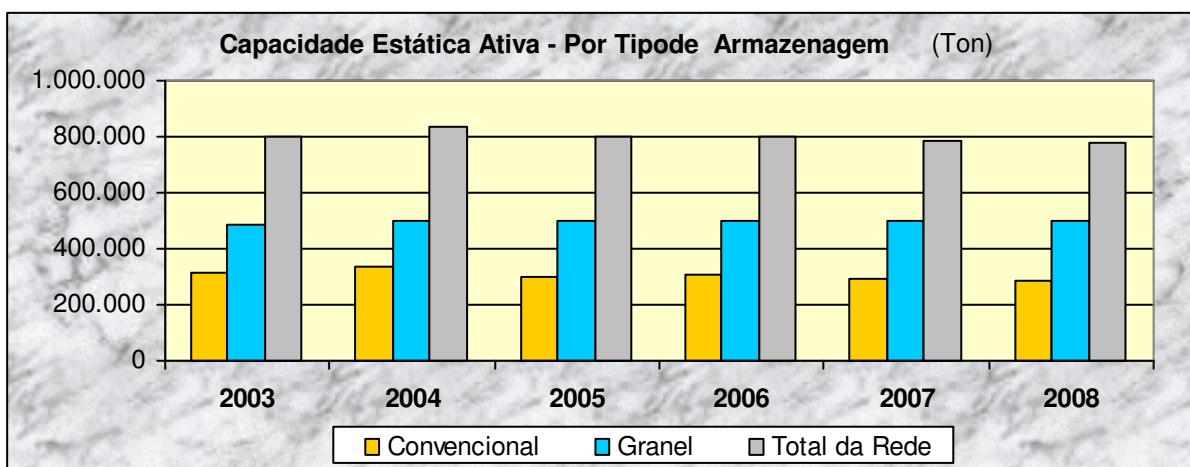
mas principalmente do aumento no estoque médio, os índices de ocupação e rotação registraram expressivos aumentos em 2008, conforme resultados a seguir.

Outra característica positiva em 2008 foi o aumento no tempo de estocagem dos produtos, refletindo diretamente no estoque médio.

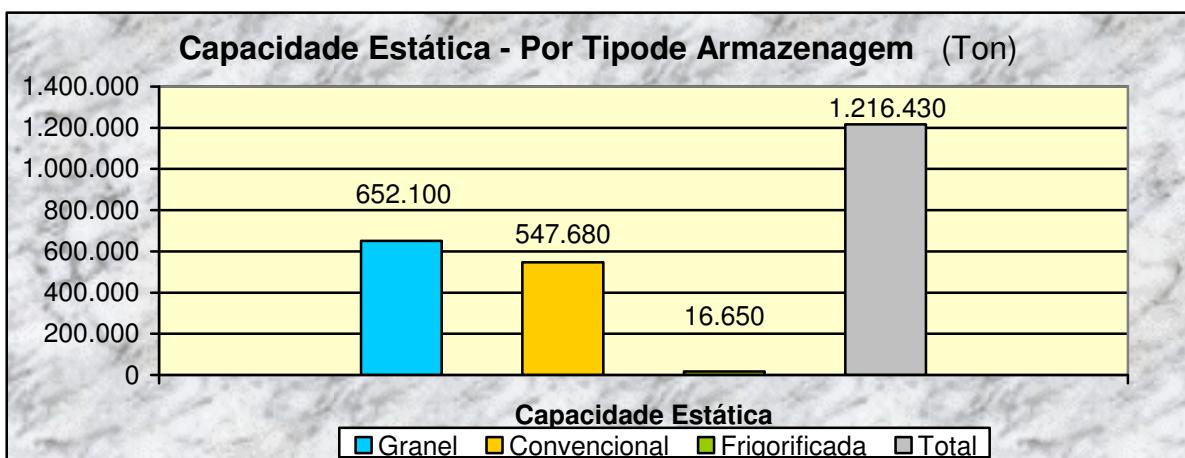
Estoque Médio de Mercadorias 2008 - por Tipo de Armazenagem (Ton.)							
Tipo	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08/07 (%)
Convencional	76.595	77.555	25.288	55.797	23.652	50.454	113,3%
Granel	258.453	300.771	258.888	215.585	119.754	202.541	69,1%
Total da Rede	335.048	378.326	284.176	271.382	143.406	252.995	76,4%



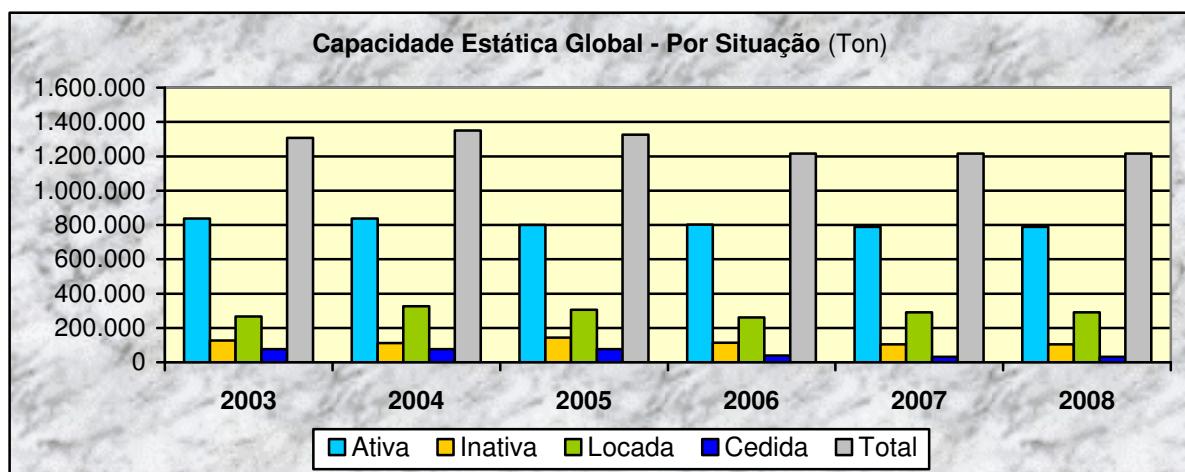
Capacidade Estática Ativa - por Tipo de Armazenagem (Ton.)							
Tipo	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08/07 (%)
Convencional	313.540	335.654	303.247	304.570	292.482	282.252	-3,5%
Granel	486.800	501.800	496.800	496.800	496.800	496.800	0,0%
Total da Rede	800.340	837.454	800.047	801.370	789.282	779.052	-1,3%



Capacidade Estática 2008 - por Tipo Armazenagem (Ton.)		
Tipo de Armazenagem	Capacidade Estática	Particip. %
Granel	652.100	53,6 %
Convencional	547.680	45,0 %
Frigorificada	16.650	1,4 %
Total	1.216.430	100,0 %



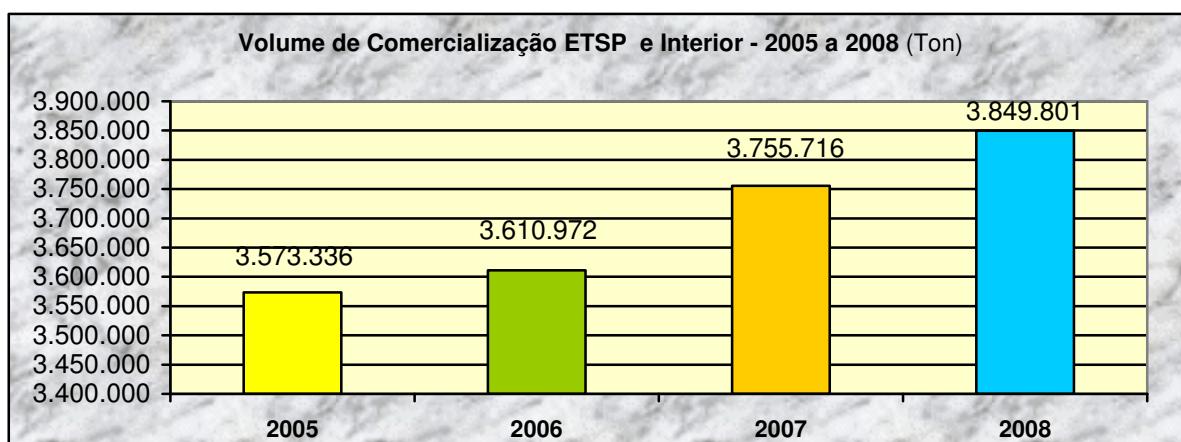
Capacidade Estática Global 2008 - Por Situação (Ton.)							
Situação	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08/07%
Ativa	837.454	837.770	800.047	801.370	789.282	789.282	0 %
Inativa	127.734	111.334	142.934	114.334	104.934	104.934	0 %
Locada	265.842	325.506	306.419	261.896	290.914	290.914	0 %
Cedida	76.120	76.120	76.430	38.830	31.300	31.300	0 %
Total	1.307.150	1.350.730	1.325.830	1.216.430	1.216.430	1.216.430	0 %



4.2. Entrepastagem.

Em 2008, a rede de entrepostos apresentou crescimento de 2,5% no volume comercializado em relação a 2007, foram movimentadas 3.849.801 toneladas de hortifrutícolas, flores e pescados ante 3.755.716 toneladas no ano anterior.

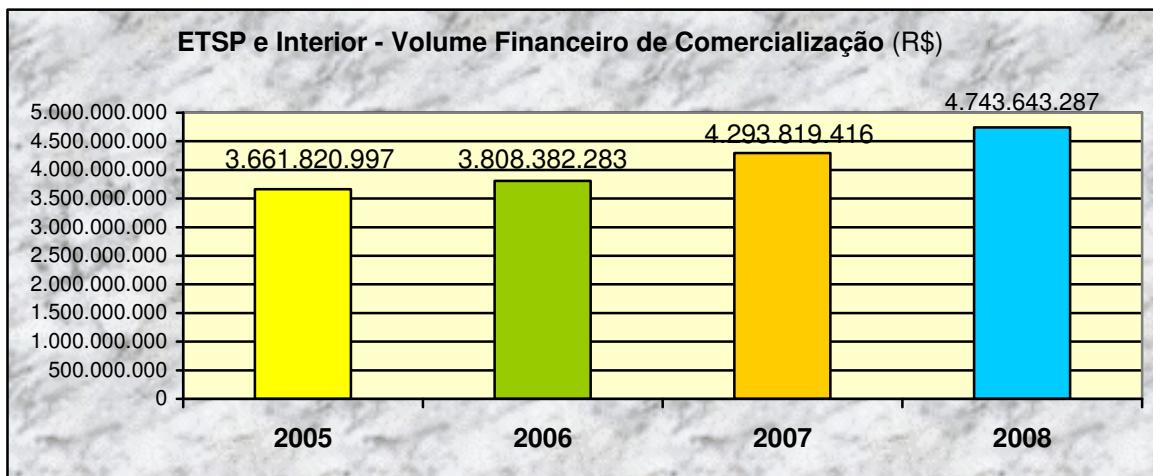
O gráfico abaixo mostra o volume comercializado na rede de entrepostos nos últimos quatro anos:



O ETSP - Entreposto 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 Entrepastos - 2008 (Ton.)			
Classificação	Unidade / Local	Vol. Comercializado	Particip. %
1º	ETSP - São Paulo	3.113.765	80,9%
2º	Ribeirão Preto	228.596	5,9%
3º	Sorocaba	90.433	2,3%
4º	São José do Rio Preto	85.556	2,2%
5º	São José dos Campos	73.163	1,9%
6º	Bauru	60.648	1,6%
7º	Presidente Prudente	57.943	1,5%
8º	Piracicaba	52.738	1,4%
9º	Araraquara	49.464	1,3%
10º	Araçatuba	24.060	0,6%
11º	Franca	7.929	0,2%
12º	Marília	5.501	0,1%
Total		3.849.801	100 %

O volume financeiro na rede de entrepostos registrou crescimento de 10,5%. Em 2008 o fluxo financeiro envolvido na comercialização foi de R\$ 4,74 bilhões ante R\$ 4,29 bilhões registrado no ano anterior. O gráfico abaixo ilustra o fluxo financeiro envolvido na comercialização de todos os entrepostos da rede nos últimos 4 anos:



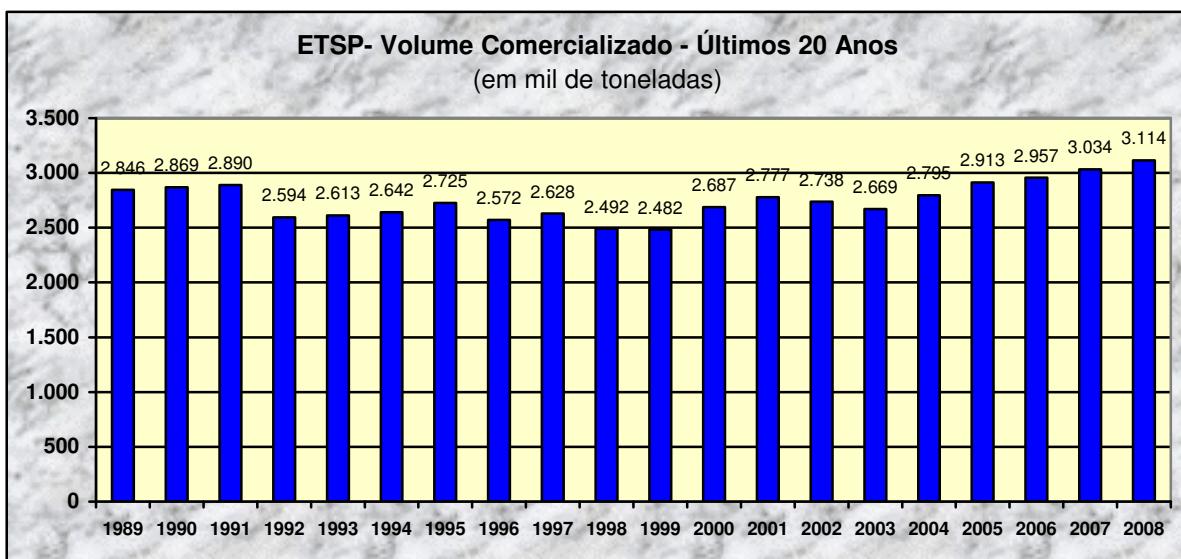
Também no volume financeiro a participação do ETSP é bastante expressiva; mais de 81% do volume financeiro é gerado no principal entreposto.

Volume Financeiro de Comercialização na Rede de Entrepôstos - 2008			
Classificação	Unidade / Local	Valor Financeiro (R\$)	Participação %
1º	ETSP - Capital	3.883.340.685	81,9%
2º	Ribeirão Preto	268.688.012	5,7%
3º	São José do Rio Preto	113.043.092	2,4%
4º	Sorocaba	98.329.880	2,1%
5º	Bauru	77.719.370	1,6%
6º	São José dos Campos	74.987.301	1,6%
7º	Presidente Prudente	66.111.972	1,4%
8º	Araraquara	58.937.021	1,2%
9º	Piracicaba	58.392.299	1,2%
10º	Araçatuba	28.557.033	0,6%
11º	Franca	9.612.360	0,2%
12º	Marília	5.924.258	0,1%
Total		4.743.643.287	100 %

4.2.1. ETSP - Entreposto Terminal de São Paulo, o melhor resultado dos últimos 20 Anos.

O volume comercializado no ETSP registrou números impressionantes em 2008; com o crescimento de 2,6% em relação a 2007, foram comercializadas 3.113.765

toneladas de FLV, flores e pescados. Esse volume representa o melhor resultado dos últimos 20 anos, conforme gráfico abaixo:

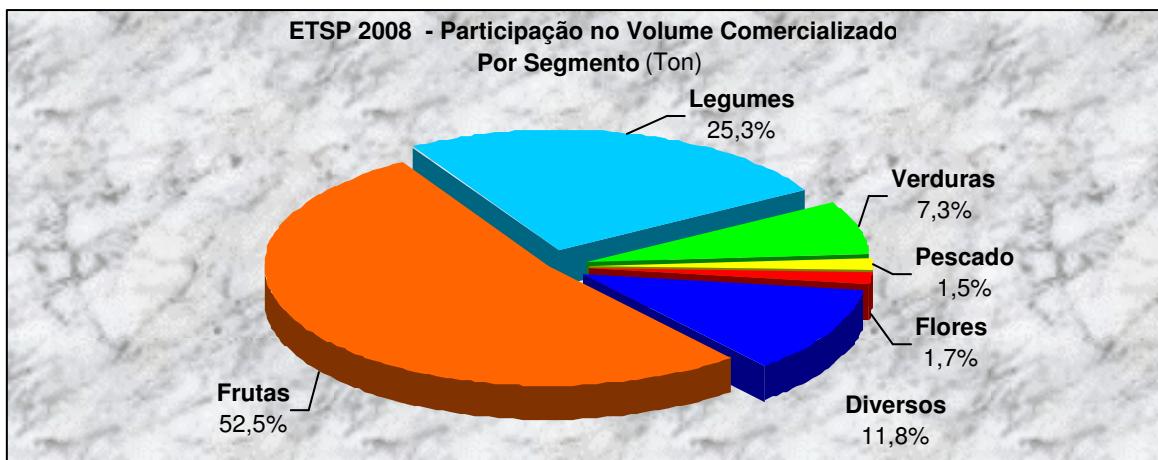


Nas Ceasas do interior do estado, o crescimento médio do volume comercializado foi de 2,0%, com destaque para as unidades de Bauru, com crescimento de 11,1%; Sorocaba 10,9%; Ribeirão Preto 7,6%; Franca 4,8%, e Presidente Prudente 3,9% em comparação com 2007.

As condições climáticas favoráveis, o aumento da renda da população, o baixo nível de desemprego, o incentivo à agricultura familiar, a maior rentabilidade dos produtores rurais em anos anteriores, o dólar baixo frente ao Real elevando as importações (até o primeiro semestre), entre outros diversos aspectos, fizeram com que mais pessoas tivessem acesso aos produtos comercializados na CEAGESP e contribuíram para este expressivo crescimento.

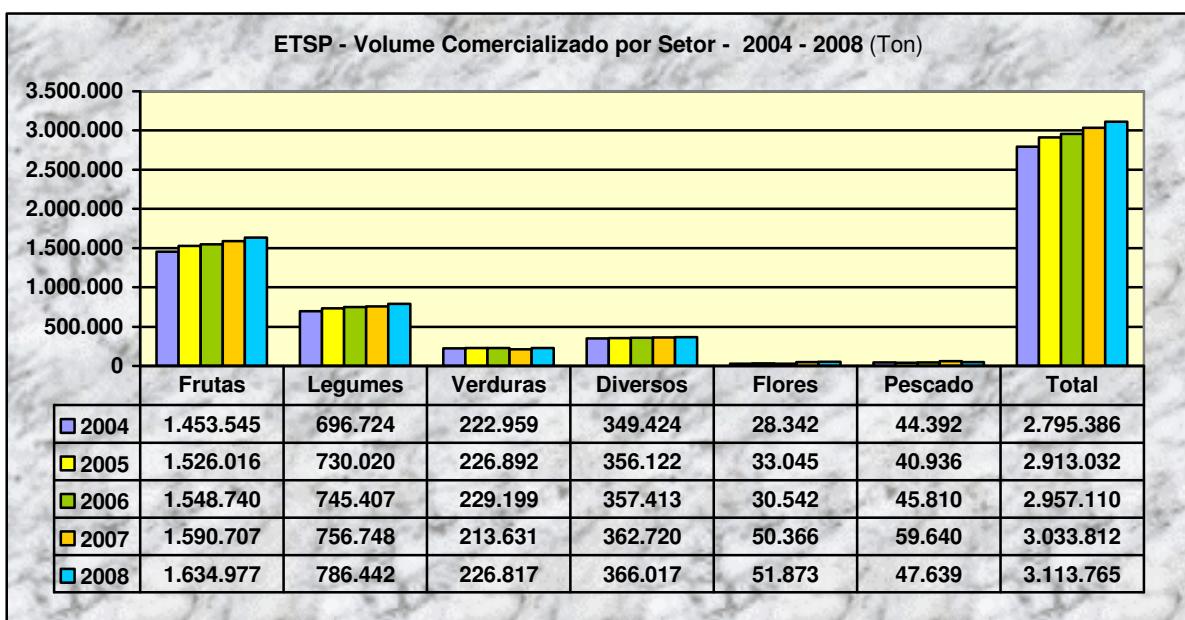
No ETSP, o setor de frutas continua sendo o principal do entreposto, movimentando cerca de 1.634.977 toneladas ou 52,5% da movimentação do ETSP, conforme quadro abaixo:

ETSP 2008 - Volume de Comercialização e Participação - por Setor			
Classificação	Setor	Vol. Comercializado (ton.)	Particip. %
1º	Frutas	1.634.977	52,5%
2º	Legumes	786.441	25,3%
3º	Diversos	366.017	11,8%
4º	Verduras	226.816	7,3%
5º	Flores	51.872	1,7%
6º	Pescados	47.638	1,5%
Total		3.113.765	100,0 %



Ainda por setor de comercialização, os maiores crescimentos percentuais neste ano ocorreram, respectivamente, nos setores de verduras (6,17%), legumes (3,92%), flores (2,99%), frutas (2,78%) e diversos (0,99%). Houve retração somente no setor de pescados.

O gráfico abaixo apresenta os volumes por setor de comercialização nos últimos 5 anos.

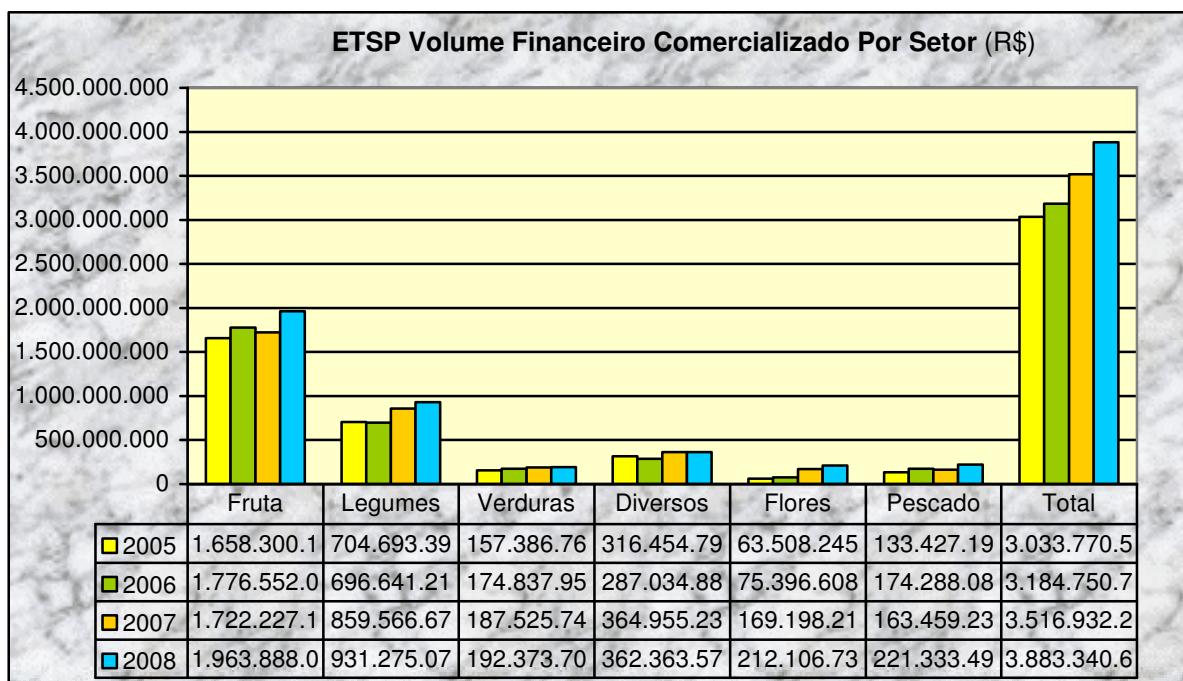


Entre os produtos comercializados, merece destaque a laranja que movimentou cerca de 10,4% de todo o volume comercializado no ETSP e continua liderando o ranking, conforme quadro abaixo que apresenta os 15 produtos com maior volume de comercialização.

ETSP - Classificação em Volume de Comercialização - por Produto (Ton.)				
Ordem	Produto	Volume Comercializado	Participação (%)	% Acumulado
1º	Laranja	322.372	10,4%	10,4%
2º	Tomate	275.707	8,9%	19,2%

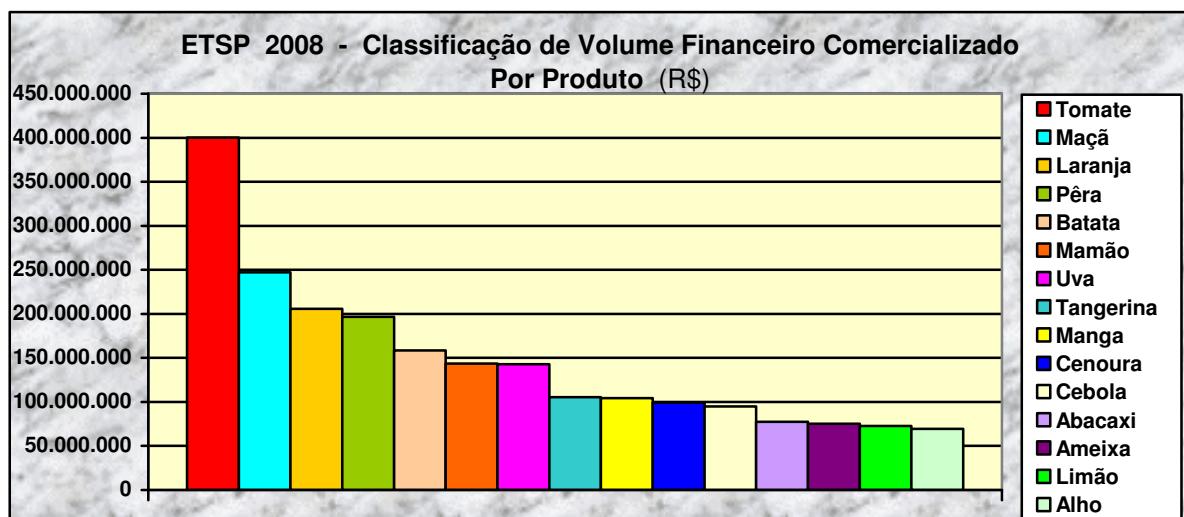
3º	Batata	226.192	7,3%	26,5%
4º	Mamão	157.924	5,1%	31,5%
5º	Tangerina	134.024	4,3%	35,8%
6º	Maçã	123.026	4,0%	39,8%
7º	Melancia	108.071	3,5%	43,3%
8º	Cenoura	100.415	3,2%	46,5%
9º	Manga	92.537	3,0%	49,5%
10º	Pêra	90.113	2,9%	52,4%
11º	Cebola	89.242	2,9%	55,2%
12º	Banana	77.994	2,5%	57,7%
13º	Abacaxi	74.431	2,4%	60,1%
14º	Limão	72.368	2,3%	62,4%
15º	Uva	58.824	1,9%	64,3%

O resultado da movimentação financeira no ETSP foi ainda mais expressivo. Em 2008 o volume financeiro cresceu 10,4%. O fluxo envolvido na comercialização do foi de R\$ 3,88 bilhões. O setor de frutas continua sendo o principal da rede de entrepostos. O gráfico abaixo demonstra a movimentação financeira no ETSP, por setor, nos últimos 4 anos:



Na movimentação por produto, o tomate permaneceu na liderança do ranking em 2008. O produto movimentou mais de R\$ 400 milhões ou 10,3% de toda a movimentação do ETSP, conforme quadro abaixo que traz os 15 produtos mais bem colocados:

ETSP 2008 - Classificação de Volume Financeiro Comercializado - por Produto				
Ordem	Produto	Vol Financeiro (R\$)	Participação (%)	% Acumulado
1º	Tomate	400.250.342	10,3%	10,3%
2º	Maçã	247.301.601	6,4%	16,7%
3º	Laranja	205.835.797	5,3%	22,0%
4º	Pêra	196.696.508	5,1%	27,0%
5º	Batata	158.466.868	4,1%	31,1%
6º	Mamão	143.561.108	3,7%	34,8%
7º	Uva	142.817.879	3,7%	38,5%
8º	Tangerina	105.497.197	2,7%	41,2%
9º	Manga	104.274.305	2,7%	43,9%
10º	Cenoura	99.376.333	2,6%	46,5%
11º	Cebola	94.726.531	2,4%	48,9%
12º	Abacaxi	77.580.703	2,0%	50,9%
13º	Ameixa	75.182.706	1,9%	52,8%
14º	Limão	72.843.349	1,9%	54,7%
15º	Alho	69.365.246	1,8%	56,5%



5. Entrepastagem - Tendências para 2009

Apesar da crise financeira e da previsão de retração na economia mundial, a estimativa para 2009 é que os resultados permaneçam positivos na rede de entrepostos.

De modo geral, os produtores rurais de hortifrutícolas colhem bons resultados desde 2007 e os investimentos na produção deverão seguir estáveis.

Em conjunto com a boa produção, também a expectativa de preços satisfatórios para o consumidor deverá equilibrar as possíveis perdas acarretadas pela retração no consumo.

Os hortifrutícolas são, via de regra, produtos extremamente baratos (em 2008 a média de preços na rede de entrepostos para FLV e pescados foi R\$ 1,24/kg) se

comparados principalmente aos industrializados. Assim, a tendência é que a camada da população não afetada pelos sintomas da crise continue comprando em patamares elevados em razão da redução dos preços praticados.

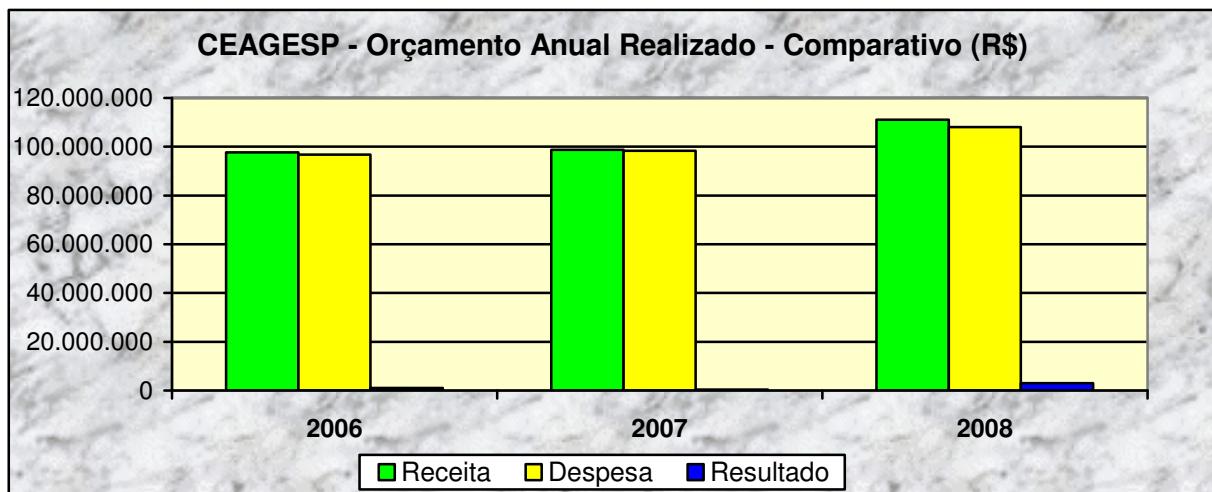
Mesmo a população afetada pela crise não deverá deixar de consumir; o que se espera, neste caso, é uma transferência de compra de produtos nobres para produtos mais acessíveis e populares como banana, mamão, laranja, chuchu, batata, cenoura, alface, entre outros.

Dessa forma, as mais de 13.000 toneladas de alimentos que a rede de entrepôstos disponibiliza diariamente na mesa dos consumidores brasileiros deverá impulsionar a economia, gerando empregos, renda e uma alimentação saudável e com custo reduzido.

6. Resultados Orçamentários e Financeiros

O gráfico abaixo mostra os níveis atuais e tendências dos resultados relativos à aplicação dos recursos orçamentários.

CEAGESP - Orçamento Anual Realizado - (R\$)			
Item	2006	2007	2008
Receita	97.731.027	98.740.840	111.082.224
Despesa	96.729.625	98.329.674	108.048.793
Resultado	1.001.401	411.167	3.033.431



6.1. Orçamento Anual 2008.

O quadro abaixo representa o orçamento aprovado e realizado no ano de 2008.

ORÇAMENTO 2008					
Descrição de Itens	Orçado		Realizado	Saldo	Execução %
	Original	Reprogramado			
Recebimentos	113.617.885	107.910.129	111.082.224	-3.172.095	102,9%
1. Entrepastagem	79.109.459	78.500.000	78.591.166	-91.166	100,1%
2. Armazenagem	23.236.765	22.000.000	25.222.389	-3.222.389	114,6%
3. Recursos Extras	-	-	-	-	-
4. Imóveis	10.657.348	5.345.000	5.329.169	15.831	99,7%
5. Outros	220.126	1.800.000	1.674.371	125.629	93,0%
6. Financeiras	394.186	265.129	265.129	-0	100,0%
Pagamentos	111.334.871	107.905.927	108.048.793	-430.393	100,1%
1. Investimentos	9.958.066	4.290.000	3.371.322	918.678	78,5%
2. Pessoal Líquido e Encargos	33.131.366	33.900.000	34.346.514	-446.514	101,3%
3. Materiais e Produtos	4.459.602	3.317.200	3.091.022	226.178	93,1%
4. Serviços de Terceiros	32.698.011	38.923.700	38.339.442	584.258	98,5%
5. Utilidades e Serviços	17.432.280	15.444.550	15.739.410	-294.860	101,9%
6. Tributos e Encargos	11.529.974	5.592.950	6.478.710	-885.760	115,8%
7. Contas Atrasadas	0	287.527	287.527	-287.527	100,0%
8. Demais Dispêndios Correntes	2.125.572	6.150.000	6.394.846	-244.846	103,9%
Superávit / Déficit	2.283.015	4.202	3.033.431	-	-
Saldo Anterior	-	-	3.703.158	-	-
Saldo Atual	2.283.015	4.202	6.736.589	-	-

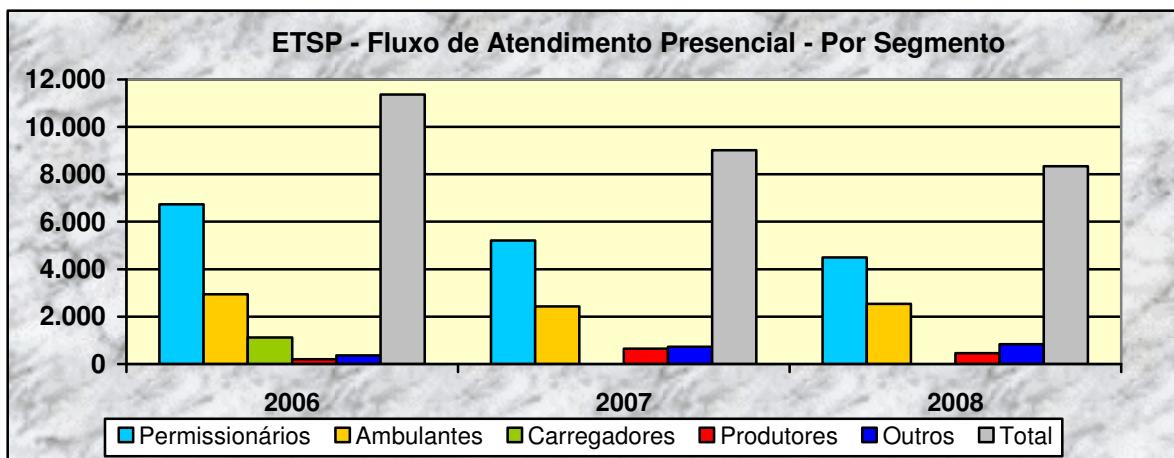
7. Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais

Abaixo seguem demonstrativos dos níveis atuais e tendências dos resultados dos processos de apoio.

7.1. ETSP - Fluxo de Atendimento.

O quadro abaixo representa o fluxo de atendimento do Entreponto Terminal de São Paulo.

ETSP - Fluxo de Atendimento Presencial Por segmento			
Atendimento	Ano 2006	Ano 2007	Ano 2008
Permissionários	6.735	5.211	4.506
Ambulantes	2.946	2.431	2.542
Carregadores	1.115	0	1
Produtores	199	646	459
Outros	366	726	833
Total	11.361	9.014	8.341



7.1.1. ETSP - Controle de Mercado.

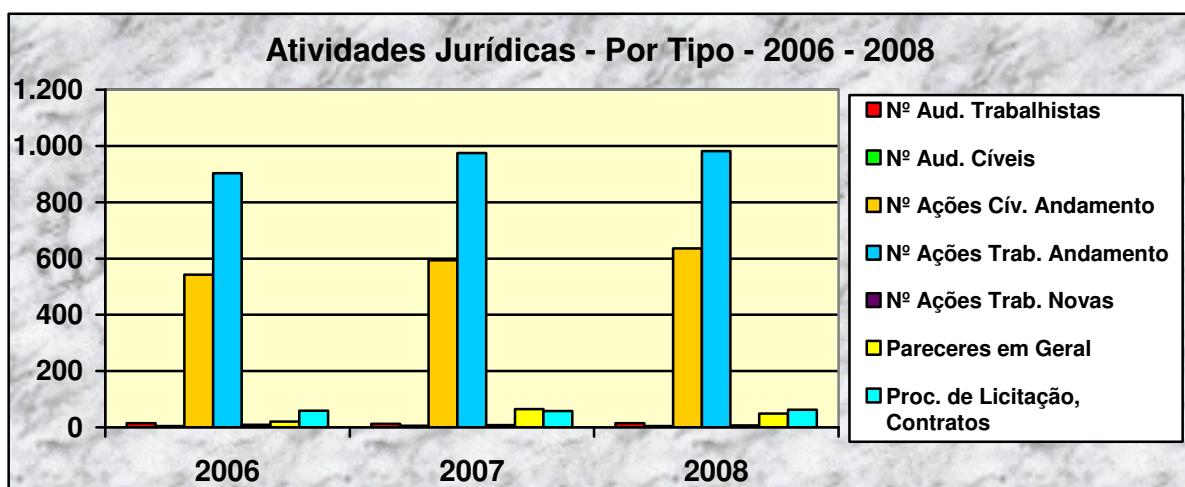
O quadro abaixo representa as atividades de controle do mercado no ETSP:

ETSP 2008 - Demonstrativo de Atividades - Por Tipo			
Atividades	2006	2007	2008
Blitz de Mercadorias (Hortifrutigranjeiras, Embalagens e Atípicas)	336	555	710
Blitz de Carrinhos (Apreensões de Carrinhos Irregulares e/ou Pessoas Não Credenciadas)	868	1.044	1.384
Veículos Retidos por Irregularidades na Verificação entre Mercadorias e Notas Fiscais	426	364	262
Cobranças de Taxas de Produtos Não Destinados - PND	205	113	36
Apreensões de Caixas por Irregularidades (Nº de Cxs.)	18.701	23.400	38.500

7.2. Assessoria Jurídica.

O quadro abaixo demonstra os resultados relativos às atividades jurídicas:

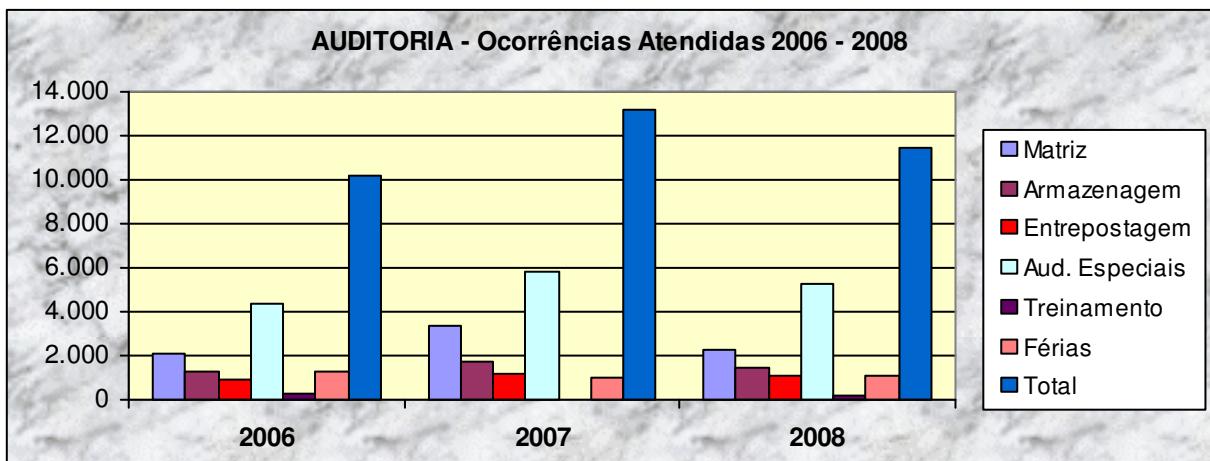
Demonstrativo de Atividades Jurídicas - Por Tipo			
Atividades	2006	2007	2008
Nº de Audiências Trabalhistas	15	13	15
Nº de Audiências Cíveis	5	6	4
Nº de Ações Cíveis em Andamento	542	594	636
Nº de Ações Trabalhistas em Andamento	903	975	982
Nº de Ações Trabalhistas Novas	9	8	7
Pareceres em Geral	20	65	49
Proc. de Licitação, Contratos, Convênios e Ajustes Analisados	59	58	63



7.3. Assessoria de Auditoria.

O quadro abaixo demonstra os resultados relativos às atividades da Auditoria Interna:

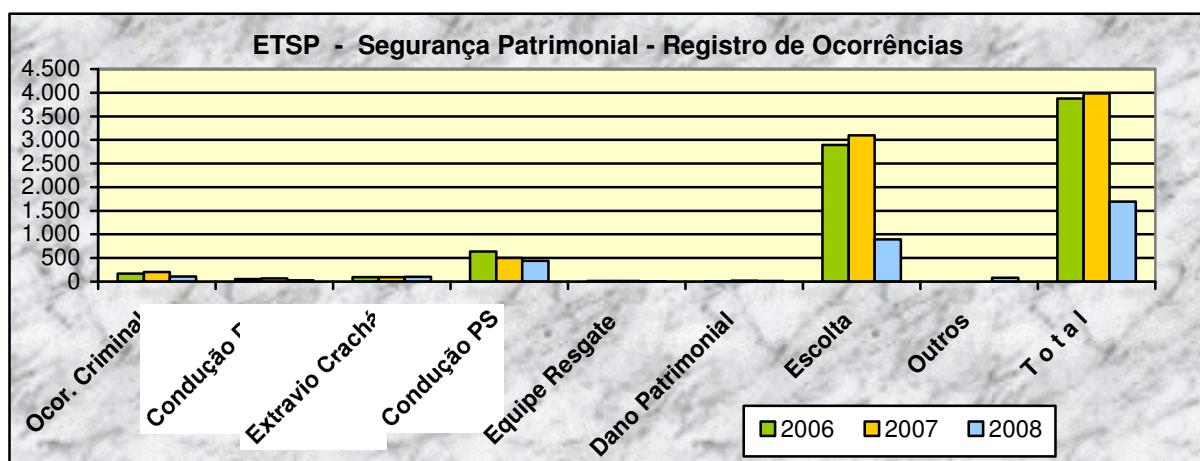
Auditoria - Ocorrências Atendidas - 2006 - 2008			
Órgão / Ocorrência	2006	2007	2008
Matriz	2.068	3.368	2.302
Armazenagem	1.272	1.744	1.494
Entrepastagem	952	1.160	1.085
Auditórias Especiais	4.373	5.856	5.311
Treinamento	272	0	178
Férias	1.240	1.040	1.110
Total	10.177	13.168	11.480



Auditoria - Horas Executadas - 2008			
Órgão / Ocorrência	Total	Horas Previstas	% de Realização
Matriz	2.302	3.200	71,9%
Armazenagem	1.494	1.600	93,4%
Entrepastagem	1.085	1.160	93,5%
Auditórias Especiais	5.311	6.304	84,2%
Treinamento	178	280	63,6%
Férias e Licenças	1.110	1.232	90,1%
Total	11.480	13.776	83,3%

7.4. Segurança Patrimonial e Operacional.

Órgão / Ocorrência	2006	2007	2008
Ocorrências Criminais Registradas	171	201	110
Conduções à Delegacia	53	68	25
Extravio de Crachás e Autorizações Provisórias	94	93	105
Conduções ao Pronto Socorro	640	500	443
Atendimento pela Equipe De Resgate	12	11	10
Danos ao Patrimônio	8	17	14
Escoltas de Caminhões e Veículos Irregulares	2.897	3.097	895
Outros	1	0	79
Total	3.876	3.987	1.691



7.5. Engenharia e Manutenção

Atividades desenvolvidas durante o ano de 2008.

Manutenção - Atividades Desenvolvidas em 2008			
Ano	Analise 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

