



GOVERNO FEDERAL
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S/A



CEASAMINAS
Centrais de Abastecimento

PLANO DE NEGÓCIOS 2021

ALINHADO AS ESTRATÉGIAS DE

LONGO PRAZO

Contagem
Novembro de 2020

Sumário

Apresentação	03
1. Sumário Executivo.....	04
2. Temas Estratégicos.....	05
3. Alinhamento Estratégico.....	07
4. Objetivos, Indicadores e Metas.....	08
5. Indicadores Estratégicos.....	09
5.1. Perspectiva: Econômico-Financeiro.....	09
5.2. Perspectiva: Sociedade.....	10
5.3. Perspectiva: Processos Internos.....	12
5.4. Perspectiva: Aprendizado e Crescimento.....	15
6. Conclusão.....	17

APRESENTAÇÃO

A Diretoria Executiva da CeasaMinas dará continuidade no ano de 2021 à execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico 2019-23, alinhando a gestão para a modernização de processos com os objetivos estratégicos.

Pensando no futuro da CeasaMinas, iniciamos o processo de treinamento e formação de novas lideranças e gestores, onde a experiência do capital humano existente poderá auxiliar na transição e transmissão de conhecimento para as novas gerações nos processos de formação de novos gestores desta empresa.

A Diretoria Executiva tem empenhado em manter a sustentabilidade econômico-financeira da companhia de modo a atender as políticas públicas de abastecimento alimentar, desenvolvimento regional, agronegócio e agricultura familiar.

Dando continuidade à adequação à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, a empresa criará a área de governança e compliance, realizando treinamentos dos administradores e empregados.

Para dar efetividade nas ações, seguiremos os valores: Qualidade, Eficiência, Ética, Segurança Alimentar, Sustentabilidade e Transparências, que serão difundidos e valorizados pelas ações desta Diretoria Executiva.

Guilherme Caldeira Brant
Presidente

Juliano Maquiaveli Cardoso
Diretor Administração e Finanças

Ivagner Ferreira Junior
Diretor Técnico Operacional

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A CeasaMinas - Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S/A - é uma empresa de economia mista do governo federal, sob a supervisão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Constituída em 1971, por meio da Lei nº 5.577, de 20 de outubro de 1970, a CeasaMinas entrou em operação em 28/02/1974.

A empresa possui e administra diretamente o Entrepasto da Grande BH, localizado no município de Contagem, na Região Metropolitana de Belo Horizonte e outros cinco, instalados nos municípios de Uberlândia, no Triângulo Mineiro; em Juiz de Fora e Barbacena, na Zona da Mata, e em Governador Valadares e Caratinga, ambas no Vale do Rio Doce.

O mercado atacadista de gêneros alimentícios de Minas Gerais é um dos principais do país e grande parte está concentrada nas dependências da Unidade Grande BH da CeasaMinas. Esse Entrepasto reuniu, inicialmente, o comércio atacadista de hortigranjeiros da Grande BH e promoveu significativa melhoria no comércio e abastecimento destes produtos.

O Entrepasto de Contagem tem reconhecimento nacional e internacional por sua grande diversidade de produtos comercializados, sejam eles naturais ou industrializados, tais como: comércio atacadista de cereais e produtos alimentícios e não alimentícios industrializados (rações, concentrados, fertilizantes, defensivos, implementos agrícolas, embalagens, produtos de higiene e limpeza).

O alinhamento deste plano de negócios é o de manter a auto-suficiência financeira através das ações de gestão em aprimorar o equilíbrio financeiro e de reduzir custos e otimizar recursos da empresa.

Para continuar sua missão, a CeasaMinas pretende aumentar o posicionamento da marca como central diversificada, promovendo e divulgando a cultura dos valores para a Qualidade, Eficiência, Segurança Alimentar, Sustentabilidade, Ética e Integridade.

2. TEMAS ESTRATÉGICOS

O alinhamento deste plano de negócios é o de manter a auto-suficiência financeira através das ações de gestão em aprimorar o equilíbrio financeiro através do projeto para recuperação integral da RDC (Rateio das Despesas Comuns), o condomínio das unidades e de reduzir custos e otimizar recursos com os projetos para implantação de PDV (programa de demissão voluntária) e da reorganização do organograma e regimento interno da empresa.

A CeasaMinas pretende aumentar o posicionamento da marca como central diversificada através de ações internas e externas com o público de interesse do negócio, propondo soluções em abastecimento.

Em relação ao sistema de informação de mercado, será executado projeto de aperfeiçoamento através da adequação, implantação da metodologia e dos sistemas de informação de mercado, de modo a gerar transparência nas informações de mercado prestadas à sociedade.

A missão da CeasaMinas é destacada no artigo 4º do Código de Conduta, Ética e Integridade da Estatal, que prevê soluções em abastecimento para o desenvolvimento equilibrado do sistema agroalimentar. Assim, sua realização será através da execução de alguns processos internos, quais sejam:

- **Atendimento à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016:** aperfeiçoar os mecanismos de governança, gestão de risco e imagem da empresa através de um grupo criado para realizar o mapeamento e acompanhamento dos riscos e incertezas, de forma a melhorar o processo de decisão e reduzir surpresas.
- **Otimização da gestão de serviços:** revisão de todos os contratos de concessão de uso, de modo a identificar e mapear as variáveis que permitam a previsibilidade dos ativos financeiros do negócio.
- **Desenvolvimento da gestão sustentável em Tecnologia da Informação:** política e estratégias de melhorias nos processos de tecnologia da informação, além de desenvolvimento dos projetos para o processo de manutenção e adequação das infra-estruturas alinhadas às perspectivas de investimentos.
- **Aperfeiçoamento da inteligência de mercado:** modelo de treinamento interno executado por profissionais da empresa que auxilia no desenvolvimento de outros

profissionais com o objetivo de desenvolver habilidades de análise de dados e uso dos sistemas da CeasaMinas.

- **Garantia de igualdade de competição:** acompanhamento das notificações que ocorrem por meio do processo de fiscalização do regulamento de mercado.

No que tange ao aprendizado e crescimento do negócio, está em fase inicial o projeto de levantamento e avaliação de fluxos e processos, cujo objetivo é o de desenvolver para cada setor, um manual de procedimentos operacionais padrão, de forma a registrá-los e corrigi-los proporcionando maior eficiência, qualidade e rapidez no atendimento ao cliente/sociedade.

A capacitação de recursos humanos segue o plano de ação adotado em 2019 para reunir esforços, além de promover a qualificação e realizar treinamentos que direcionem a qualidade e excelência dos desempenhos estipulados e almejados para crescimento individual e organizacional.

No item política de gestão de pessoas, pretende-se adotar um alinhamento para a gestão estratégica de gestores e lideranças, com o objetivo de formar profissionais capazes de gerir processos e pessoas para a continuidade da CeasaMinas.

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O Objeto Social das Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S/A (CeasaMinas) é definido através do artigo 3º de seu Estatuto Social:

"Art. 3º - A sociedade terá por objeto

a) Implantar, instalar e administrar, neste Estado, Centrais de Abastecimento Regionais e Mercados, destinados a orientar e disciplinar a distribuição de hortigranjeiros e outros produtos alimentícios, operando como centros polarizadores de abastecimento e incentivadores da produção agrícola."

A gestão se comprometerá ao cumprimento do Estatuto Social buscando o desenvolvimento do negócio alinhado com a missão institucional.

4. OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

No cumprimento dos Objetivos, Indicadores e Metas temos uma equipe e um software para realizar o acompanhamento e monitoramento dos projetos deste Plano de Negócios.

Os indicadores e metas serão acompanhados pela Diretoria Executiva e será apresentada trimestralmente ao Conselho de Administração a evolução dos Objetivos, Indicadores e Metas em desenvolvimento.

5. INDICADORES ESTRATÉGICOS

5.1. Perspectiva: Econômico-Financeiro

5.1.1 Manter autossuficiência financeira, gerar lucro.

- **Indicador estratégico:** Percentual de inadimplência
- **Fórmula:** $(\text{Inadimplência ano atual/ano anterior}) \times 100$
- **Descrição:** Manter a CeasaMinas auto-suficiente financeiramente e independente, sendo capaz de fazer investimentos e gerar lucro.
- **Polaridade:** Menor, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEFIN
- **Meta 2021:** 7,8%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.1.2 Aprimorar equilíbrio financeiro, aumentar receita e aprimorar rentabilidade e liquidez

- **Indicador estratégico:** Transferência da RDC ao Mercado.
- **Fórmula:** $(\text{Valores totais recuperados/Valores totais despesas}) \times 100$
- **Descrição:** Transferência da RDC, para recuperação integral (100%) e conseqüente diminuição dos custos operacionais e do fluxo de caixa da CeasaMinas. Adequação a legislação e aos órgãos de controle.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEFIN
- **Meta 2021:** 96,6%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.1.3 Reduzir custos e otimizar recursos

- **Indicador estratégico:** Redução de despesas com pessoal
- **Fórmula:** $(\text{Valores totais exercício/ano anterior}) \times 100$

- **Descrição:** Manter a CeasaMinas auto-suficiente financeiramente e independente, sendo capaz de fazer investimentos.
- **Polaridade:** Menor, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEFIN e DEREH
- **Meta 2021:** 5%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.1.4 Reduzir custos e otimizar recursos

- **Indicador estratégico:** Redução de despesas com gratificações.
- **Fórmula:** (Valores totais exercício/ano anterior)*100
- **Descrição:** A redução de despesas com pessoal causará efeito positivo no resultado da empresa, dinamizar as gerências e readequar o regimento interno.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEFIN e DEREH
- **Meta 2021:** 5%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.2. Perspectiva: Sociedade

5.2.1 Aumentar o posicionamento da marca CeasaMinas como Central Diversificada

- **Indicador estratégico:** Participação nos fóruns de interesse dos segmentos e firmar a marca CeasaMinas.
- **Fórmula:** (Quantidade ano anterior/ano corrente)*100
- **Descrição:** Desenvolver o posicionamento de mercado da CeasaMinas, orientando-se pela segmentação e diversificação, firmar a marca CeasaMinas.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** Presi e Todos.
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.2.2 Apoio as políticas públicas

- **Indicador estratégico:** Número de agentes sensibilizados.
- **Fórmula:** (Totais eventos/Número de participações)*100
- **Descrição:** Apoio em reuniões, audiências, palestras, estudos, seminários, acompanhamento de visitas e treinamentos dos agentes da cadeia de abastecimento.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** Presi e Todos
- **Meta 2021:** 1200
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.2.3 Soluções em abastecimento: Sistema de informação de mercado

- **Indicador estratégico:** Percentual de desenvolvimento e implantação
- **Fórmula:** (Etapas concluídas/totais etapas)*100
- **Descrição:** Implantar sistemas de informação de mercado, como metodologia simplificada, baseados em dados internos e externos que possam ser analisados e sistematizados de forma a ajudar os gestores internos e externos e cliente externos a ter mais clareza na tomada de decisões, no planejamento da produção e no equilíbrio dos preços praticados.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DETIN e DETEC
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.2.4 Soluções em abastecimento: Metodologia do sistema de informação de mercado

- **Indicador estratégico:** Percentual de diminuição de desperdício pela agilidade das operações.
- **Fórmula:** (Etapas concluídas/totais etapas)*100
- **Descrição:** Desenvolver/Adequar/Descrever metodologia simplificada com revisão dos fluxos e processos para apoio a implantação de sistema de informação de mercado.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DETEC, DETIN, DEPOP, SELOG, SECIN
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3. Perspectiva: Processos Internos

5.3.1 Governança, Gestão de Risco e Imagem Institucional

- **Indicador estratégico:** Percentual de áreas mapeadas
- **Fórmula:** (N.º áreas mapeadas/ N.º totais de áreas)*100
- **Descrição:** Avaliar os riscos e incertezas de forma a tomar a melhor decisão, menos surpresas, eficiência, planejamento, performance e efetividade, além da melhoria com as partes interessadas.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** Gestão de Riscos e Conformidade e Todos.
- **Meta 2021:** 50%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3.2 Otimizar a gestão de serviços: Concessão de uso

- **Indicador estratégico:** Percentual de revisão de contratos
- **Fórmula:** (Total contratos revisados/Contratos existentes)*100
- **Descrição:** Buscar a excelência na gestão dos contratos, identificar, mapear e acompanhar os ativos da CeasaMinas.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEPOP, SECAD, DEJUR
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3.3 Prover a gestão sustentável e Infra-estruturas: em Tecnologia da informação

- **Indicador estratégico:** Percentual de implantação, aperfeiçoamento e manutenção de sistemas de informação/recursos de computação.
- **Fórmula:** (Valor utilizado/valor previsto)*100
- **Descrição:** Aprimorar o conjunto de sistemas de informação, abrangendo a estrutura de sistemas de TI como plataforma de suporte para os sistemas de informação/recursos de computação.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DETIN e CGTI
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3.4 Prover a gestão sustentável e Infra-estruturas: em Patrimônio imóvel

- **Indicador estratégico:** Percentual de manutenção preventiva
- **Fórmula:** (Valor utilizado/Valor previsto)*100
- **Descrição:** Desenvolver o processo de manutenção e adequação das infra-estruturas alinhado as perspectivas de investimento.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEMFA
- **Meta 2021:** 100%

- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3.5 Aperfeiçoar a inteligência de mercado: Treinamento interno

- **Indicador estratégico:** Percentual de pessoas capacitadas
- **Fórmula:** $(\text{Técnicos n.º total}/\text{n.º técnicos treinados}) \times 100$
- **Descrição:** Aprimorar e desenvolver habilidades de análise de dados e do uso dos sistemas de informações da CeasaMinas.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEREH e DETEC
- **Meta 2021:** 50%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3.6 Aperfeiçoar a inteligência de mercado: Garantir igualdade de competição

- **Indicador estratégico:** Percentual de notificações do Regulamento de Mercado
- **Fórmula:** $(\text{totais notificações exercício}/\text{totais exercício anterior}) \times 100$
- **Descrição:** Desenvolver/Adequar/Descrever metodologia simplificada com revisão dos fluxos e processos para apoio a implantação de sistema de informação de mercado.
- **Polaridade:** Menor, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEPOP, SELOG
- **Meta 2021:** 5%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.3.7 Desenvolver e acompanhar a gestão estratégica

- **Indicador estratégico:** Percentual de execução do planejamento estratégico
- **Fórmula:** (etapas concluídas / etapas totais) * 100
- **Descrição:** Acompanhar a implantação do conjunto de práticas e objetivos definidos no Planejamento Estratégico, e monitorar os ambientes interno e externo.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** CONSAD
- **Meta 2021:** 70%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.4. Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

5.4.1 Levantamento de avaliação de fluxos e processos

- **Indicador estratégico:** Percentual de registro de procedimentos
- **Fórmula:** (Procedimento n.º mapeados/procedimentos n.º mapeados)*100
- **Descrição:** Desenvolver por setor, manual de procedimentos operacional padrão, de forma a registrar e corrigir os procedimentos para maior eficiência, qualidade e rapidez ao cliente.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEREH e Todos.
- **Meta 2021:** 20%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.4.2 Capacitação de Recursos Humanos

- **Indicador estratégico:** Percentual de empregados treinados por ano.
- **Fórmula:** (Valor utilizado/Valor previsto)*100
- **Descrição:** Reunir esforços para promover capacitação e treinamentos que direcionem a qualidade e excelência dos desempenhos estipulados e almejados para crescimentos individuais e organizacionais.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico

- **Área responsável pelo indicador:** DEREH e Todos
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.4.3 Política de Gestão de Pessoas: Gestão estratégica para gestores e lideranças

- **Indicador estratégico:** Percentual de gestores e potenciais líderes treinados ano
- **Fórmula:** $(\text{Valor utilizado}/\text{Valor previsto}) \times 100$
- **Descrição:** Formar profissionais capazes de gerir processos e pessoas para a continuidade da CeasaMinas.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEREH
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5.4.4 Política de Gestão de Pessoas: Gestão estratégica para gestores e lideranças

- **Indicador estratégico:** Percentual de adequações
- **Fórmula:** $(\text{Valor utilizado}/\text{Valor previsto}) \times 100$
- **Descrição:** Aperfeiçoar os fatores que envolvem o ambiente de trabalho através da conformidade e requisitos necessários para o desempenho profissional.
- **Polaridade:** Maior, melhor.
- **Área responsável pelo acompanhamento:** Planejamento Estratégico
- **Área responsável pelo indicador:** DEREH
- **Meta 2021:** 100%
- **Acompanhamento trimestral:**

INDICADOR	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
RESULTADO				

- **Resultado:**

5. CONCLUSÃO

A Diretoria Executiva entende que os desafios são muitos e enfrentá-los é primordial para a sobrevivência da empresa.

Atender as exigências de transparência e de governança previstas no Estatuto Social demandará grandes esforços financeiros e, principalmente, de mobilização e comprometimento do corpo funcional.

No entanto, entendemos que a sustentabilidade da empresa está ligada à suas receitas e despesas, sendo a principal receita a concessão de áreas, que no cenário atual, apresenta concorrência com os galpões ou centros logísticos.

Em relação à despesa, a Diretoria Executiva vem trabalhando na repactuação dos contratos com os principais fornecedores, na reestruturação do organograma buscando maior eficiência na gestão, além da proposição de um PDV (Programa de Demissão Voluntária).

Finalmente, o que se espera com este Plano de Negócios, alinhado às estratégias de Longo Prazo é o de cumprir a Missão institucional de *“promover soluções em abastecimento para o desenvolvimento equilibrado do sistema agroalimentar.”*