



Roadmap Estratégico Ceasa/SC

Planejamento
estratégico da Ceasa/SC
alinhado ao Roadmap
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

São José
Fevereiro/2022



Roadmap Estratégico Ceasa/SC

Planejamento estratégico da Ceasa/SC
alinhado ao Roadmap estratégico integrado
da Secretaria de Estado da Agricultura, da
Pesca e do Desenvolvimento Rural

São José
Fevereiro/2022





Roadmap Estratégico Ceasa/SC

Planejamento estratégico da Ceasa/SC alinhado ao Roadmap estratégico integrado da Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural

Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina S/A - Ceasa/SC

Central/ São José - BR 101 - Km 205 - Barreiros - São José/SC - 88117-901

Carlos Moisés da Silva

Governador do Estado de Santa Catarina

Altair Silva

Secretário de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural de Santa Catarina

Gilmar Germano Jacobowski

Diretor Presidente da Ceasa/SC

Edmilson Costa Moreira

Diretor de Administração e Finanças da Ceasa/SC

Fernando dos Santos

Diretor de Apoio Operacional da Ceasa/SC

Comitê técnico

Edmilson Costa Moreira - Ceasa/SC

Matheus Cristiano - Ceasa/SC

Ceasa/SC 2022

Todos os direitos reservados. Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina – IEL/SC

José Eduardo Azevedo Fiates

Diretor de Inovação e Competitividade da FIESC / Superintendente do IEL/SC

Eliza Coral

Gerente Executiva do IEL/SC

Juliano Anderson Pacheco

Coordenador do Centro de Inteligência do Observatório FIESC

Elaboração – IEL/SC

Juliano Anderson Pacheco

Dorzeli Salete Trzeciak

Marcelo Maser de Albuquerque

Identidade visual

Ana Gabriela Ceron - Assessora de Comunicação da SAR/SC

Alícia Alão Salvagni dos Santos - Assessora de Comunicação da Ceasa/SC

Projeto gráfico

Jaison Henicka - Designer da FIESC

Luciana de Matos Kessler - Analista de comunicação da FIESC

Diagramação e finalização

Fabio Dias Hernandez - Tupix Design

Revisão

Edmilson Costa Moreira - Ceasa/SC

Gilmar Germano Jacobowski - Ceasa/SC

Matheus Cristiano - Ceasa/SC

Alícia Alão Salvagni dos Santos - Ceasa/SC

Fotos

Paulo Henrique Santhias – SAR/SC

Acervos SAR/SC e Ceasa/SC / Shutterstock.Com

Alícia Alão Salvagni dos Santos - Ceasa/SC

Aires Mariga - Epagri



_sumário

1. PALAVRA DA CEASA/SC

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

3. APRESENTAÇÃO

3.1 Objetivo do projeto

3.2 Abordagem metodológica

4. SITUAÇÃO ATUAL

4.1 Mapeamento socioeconômico

4.2 Movimentação de produtos na Ceasa/SC

5. FUTURO DESEJADO

5.1 Propósito

5.2 Visão de futuro

5.3 Estratégias priorizadas

6. PARTICIPANTES

7. REFERÊNCIAS

Anexo

ROADMAP - SÍNTESE



1. PALAVRA DA CEASA/SC

Prezado(a),

As centrais de abastecimento surgiram nos anos 1970, por iniciativa do governo federal, para organizar a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros nas cidades, numa época de expansão massiva da urbanização no país.

Nesse contexto, surgem as Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina - Ceasa/SC, resultado de uma intensa cobrança da sociedade por melhores condições de compra e venda de produtos da agricultura familiar.

Pouca gente sabe, mas quem conhece a nossa história sabe que a criação da Ceasa em Santa Catarina estimulou o desenvolvimento do cinturão verde no entorno da Grande Florianópolis, com aumento considerável na produção de hortaliças, beneficiando a economia da região.

Nos anos 1980, a Ceasa catarinense passou a ser administrada pelo governo do Estado. Além da sede em São José, foram criadas outras duas unidades: em Blumenau e em Tubarão.

Hoje a Ceasa/SC movimentava cerca de R\$ 1 bilhão em negócios, girando mais de 328 mil toneladas de produtos ao ano. É responsável pela geração de mais de 2 mil empregos diretos e pelo abastecimento de aproximadamente 4 milhões de pessoas, o que representa mais da metade de toda a população do estado.

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

Entendemos que a Ceasa/SC é uma terra de oportunidades, tanto para o produtor rural, que consegue melhor preço por seus produtos, quanto para os consumidores, que obtêm um produto mais fresco e de qualidade, com origem rastreada.

No sentido de manter e ampliar sua relevância estratégica para a agricultura familiar catarinense e a segurança alimentar da população que vive ou visita nosso estado, estamos elaborando o *Roadmap* Estratégico Integrado da Ceasa/SC.

Trata-se de um mapa de ações estratégicas, com base nas definições elaboradas pela Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca e Desenvolvimento Rural (SAR), com metas de curto, médio e longo prazo.

Foram meses de discussões que envolveram mais de cem pessoas entre colaboradores da Ceasa/SC, técnicos da SAR, da Epagri, da Cidasc, das entidades representativas agrícolas e de supermercadistas, entre outros parceiros. Todos os *stakeholders* trouxeram contribuições importantes para a elaboração das diretrizes que nos trarão uma visão mais clara de futuro e de onde queremos chegar nos próximos 10 anos.

Gilmar Germano Jacobowski

Diretor Presidente das Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina - Ceasa/SC

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

**Planejamento
estratégico da Ceasa/SC**
alinhado ao *Roadmap*
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural



2. SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

Em um ecossistema integrado da cadeia de alimentos, desde a produção nos meios rural e da pesca até o consumo, um ponto estratégico é o **elo entre o produtor e o consumidor**, levando em consideração a comercialização de produtos de forma ampla. Na prática esses produtos são: alimentos e insumos orgânicos, pescados, produtos hortifrutigranjeiros, ornamentais, artesanais e de floricultura. Para conectar o produtor e o mercado é necessário que haja infraestrutura adequada e organização de processos, facilitando o acesso aos consumidores.

Nesse contexto, a **Ceasa/SC é uma instituição catarinense**, parte integrante de uma rede federal de centrais de abastecimentos, que atua no apoio aos produtores na tomada da decisão por meio de ações estratégicas, promovendo o seu desenvolvimento institucional e apoiando o crescimento do mercado, de forma sustentável.

Dentro de um ambiente de mercado que contempla a diversidade e a complexidade de interesses, buscou-se neste projeto a aplicação de metodologias com abordagens colaborativas, como por exemplo a técnica da **prospectiva estratégica**. Assim, esse projeto visou desenvolver um *roadmap* de ações para subsidiar o planejamento estratégico da Ceasa/SC, com o suporte de conteúdos específicos, resultantes do planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural de Santa Catarina (SAR/SC).





2. SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

Para a execução do projeto, partiu-se do documento **Roadmap estratégico integrado da SAR/SC**, de modo a construir coletiva e colaborativamente, um *roadmap* estratégico especializado para a Ceasa/SC com as ações devidamente priorizadas.

O processo construtivo foi implementado e validado por intermédio de painéis de especialistas (*workshops*) com dinâmicas participativas, em que foram desenvolvidos o propósito e a visão de futuro da Ceasa/SC, além da priorização das ações estratégicas de curto, médio e longo prazo, advindas do *Roadmap* da SAR/SC, previamente selecionadas por especialistas internos da Ceasa/SC.

Os *workshops* reuniram **especialistas da Ceasa/SC e representante do setor produtivo e instituições** ligados à Ceasa/SC, que participaram ativamente na elaboração do documento norteador do planejamento estratégico dessa instituição.

A escolha da metodologia buscou desenvolver uma **agenda sinérgica** às estratégias consolidadas no *Roadmap* estratégico integrado da SAR/SC, que teve a participação da Ceasa/SC, Cidasc e Epagri. Como resultado do projeto foi desenvolvido um *Roadmap* Estratégico Integrado, devidamente direcionado à Ceasa/SC, que subsidiará os futuros planejamentos estratégicos integrados dessa instituição.

Ao final da publicação está a lista de participantes dos *workshops*, realizados de forma remota (*online*), que contribuíram para este projeto, bem como as principais referências utilizadas para a elaboração desse documento.



3. APRESENTAÇÃO

**Planejamento
estratégico da Ceasa/SC**
alinhado ao *Roadmap*
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

3. APRESENTAÇÃO

Planejamento estratégico da Ceasa/SC alinhado ao *Roadmap* estratégico integrado da Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural

Tornar-se uma referência regional e nacional no setor em que atua é o desafio de toda instituição que deseja se tornar competitiva no mercado. A definição de visão compartilhada para a inovação e para a competitividade, a identificação dos pontos fortes e oportunidades, a melhoria contínua dos seus processos e a priorização de investimentos em projetos estruturantes são premissas determinantes no desenvolvimento territorial de organizações e regiões que desejam se destacar. Assim, trabalhar a competitividade na perspectiva do desenvolvimento regional representa uma fonte de inovação, estimulando o fluxo de informações e habilidades e facilitando o nascimento de projetos mais inovadores e conectados ao mercado. E igualmente representa uma fonte de atratividade, já que a concentração de agentes qualificados em um território oferece visibilidade nacional ou mesmo internacional.

Para potencializar a competitividade da agricultura catarinense, com produtos e serviços, tem-se que estar atento às tendências e desafios deste novo cenário de grande e diversificada demanda, considerando o surgimento de mercados consumidores cada vez mais exigentes. Outro ponto importante é a mudança no perfil do consumidor, que tem maior criticidade no consumo de alimentos, com uma preocupação constante em conhecer a sua origem. Fatores como o acesso a informações possibilitada pela *web*, aumento da escolaridade e da longevidade, aceleram e intensificam essas mudanças. Para estar preparado para um ambiente mais competitivo, aumenta também a exigência de investimentos em inovação em processos e produtos do setor rural.





3. APRESENTAÇÃO

3.1 Objetivo do projeto

Objetivo do projeto

Este projeto visou o desenvolvimento de um **Roadmap estratégico** para o subsidiar o **planejamento da Ceasa/SC**, com o suporte de conteúdos específicos, resultantes do *Roadmap* estratégico integrado da Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural de Santa Catarina (SAR/SC).



Acesse o documento
completo do
Planejamento
Estratégico Integrado
da Pasta



3. APRESENTAÇÃO

3.2 Abordagem metodológica

Abordagem metodológica

As metodologias colaborativas e participativas partem da premissa de que a efetividade das ações está nas pessoas e nas suas relações sociais, considera e valoriza seus saberes, experiências acumuladas e relações interpessoais, crenças e cultura, o que gera comprometimento e participação não apenas nas decisões e definições, mas igualmente na elaboração e execução dos planos de ação posteriormente. Em um processo participativo, os agentes usam seu olhar crítico e investigativo para explorar a realidade na qual se inserem para melhor compreendê-la e transformá-la, ou seja, a partir de uma realidade conhecida definem e buscam alcançar uma realidade desejada, dentro de um intervalo de tempo de planejamento. Em processos de construção de conhecimento coletivo como esse, os facilitadores precisam, além do domínio de habilidades metodológicas e tecnológicas para guiarem a jornada dos participantes, gerenciar interesses humanos e institucionais, muitas vezes divergentes, mas que precisam convergir.

E sempre o mais importante é gerar o senso de pertencimento e de compromisso entre os participantes do processo, para que adotem a máxima de que as melhores escolhas e decisões nem sempre são unânimes, mas sim provenientes de “situações de compromisso”, com o objetivo institucional e da coletividade, que está acima dos interesses individuais.

Assim, partiu-se do **Roadmap Estratégico Integrado - Desenvolvimento Ecológico Regional, Territorial e Setorial do Agronegócio de Santa Catarina** (SAR/SC, 2021), desenvolvido pelo Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC), tendo o Observatório FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) na condução do processo. Adicionalmente, foram utilizadas técnicas e ferramentas para que este projeto gerasse o *Roadmap* estratégico específico para a Ceasa/SC.



3. APRESENTAÇÃO

3.2

Abordagem metodológica

O arcabouço teórico que suporta a realização do projeto é a **Prospectiva Estratégica**, metodologia que tem como referência o pesquisador francês Michel Godet (*laprospective.fr*), cujo principal pressuposto é de que o futuro pode ser construído pela sociedade, quando seus membros aproximam valores e somam esforços para a ação. O futuro não está determinado, é necessário construí-lo, sendo o futuro múltiplo, indeterminado e aberto a uma grande variedade de futuros possíveis. Tal abordagem postula que os grupos sociais não devem esperar as transformações acontecerem para reagir, ou seja, estes podem reduzir as incertezas da mudança ao alavancarem um processo consciente de modelagem do futuro a partir do conhecimento e da reflexão participativa (GODET, 2010).

A técnica de *roadmap* é reconhecida como uma ferramenta para planejamento estratégico, utilizada para prever as necessidades de desenvolvimento e as etapas necessárias à promoção consistente de avanços em determinada área, em um horizonte temporal pré-determinado. É um método de construção de perspectivas de futuro, que permite elaborar mapas com trajetórias e encaminhamentos coordenados e encadeados no tempo e espaço.

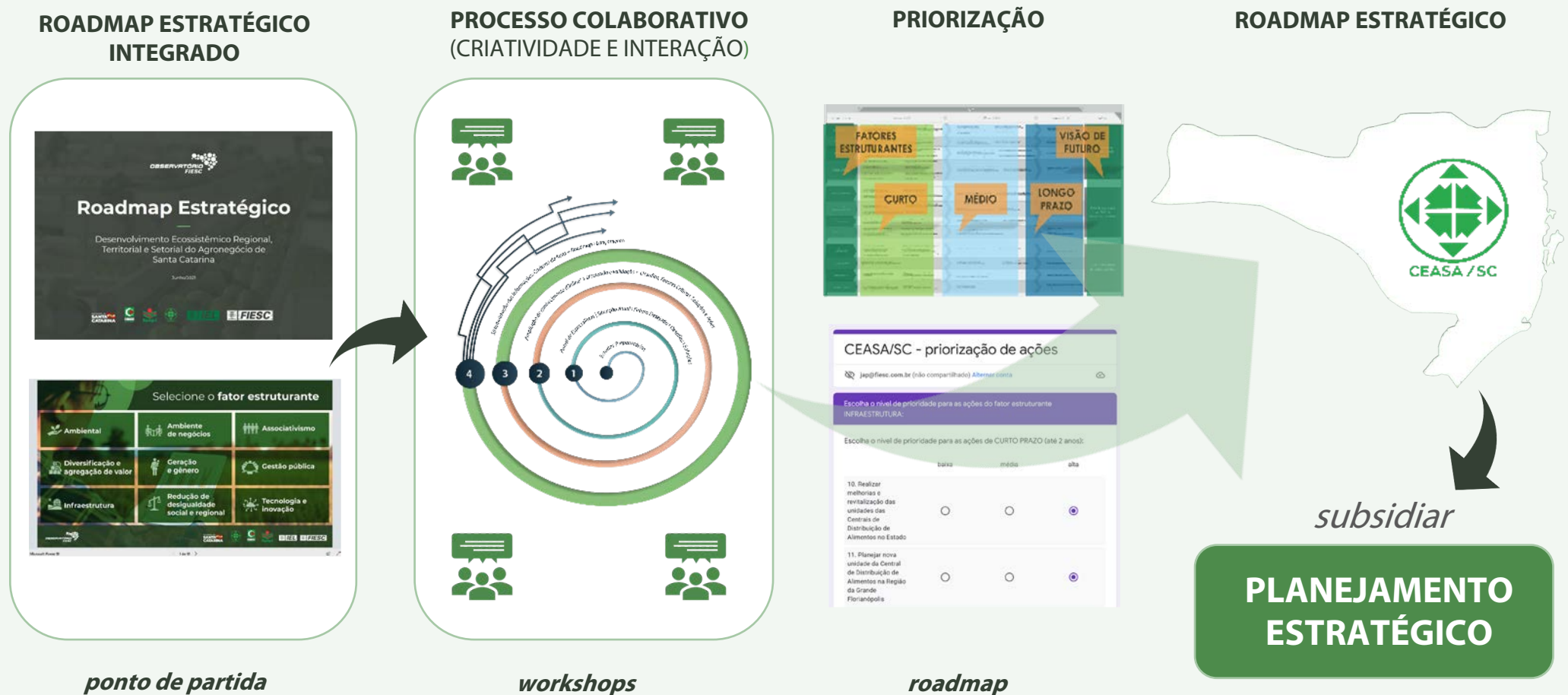
Essa foi a metodologia adotada para conduzir o projeto e as iniciativas estratégicas das Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina (Ceasa/SC) e buscou, de forma participativa, desenvolver uma agenda sinérgica às estratégias consolidadas no *Roadmap* estratégico integrado da pasta da agricultura, da pesca e do desenvolvimento rural catarinense, com a participação da Ceasa/SC, Cidasc e Epagri.



A abordagem metodológica contou com 2 (duas) macro etapas, como mostra a narrativa sintética do projeto na **Figura 1**, em que se partiu do *ROADMAP ESTRATÉGICO INTEGRADO* da Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural de modo a construir coletiva e colaborativamente,

um *roadmap* estratégico especializado para a Ceasa/SC com as ações devidamente priorizadas, a fim de culminar na elaboração do documento norteador do planejamento estratégico dessa instituição.

Figura 1 – Narrativa sintética do projeto



Nesse projeto foram desenvolvidos dois *workshops online*, envolvendo **22 especialistas**, sendo 16 colaboradores da Ceasa/SC, denominados de especialistas internos e 6 convidados do setor produtivo e instituições ligadas à Ceasa/SC, denominados de especialistas externos. Ao todo, foram **5 instituições** distintas que participaram dos *workshops*.

No primeiro *workshop*, com os especialistas internos, foi desenvolvido um propósito específico para a Ceasa/SC. No segundo *workshop*, com a participação de todos os especialistas, foi elaborada uma visão de futuro para a Ceasa/SC e priorizadas as ações estratégicas estruturantes para a instituição. O processo de priorização foi desenvolvido sobre **102 ações** advindas do **ROADMAPESTRATÉGICO INTEGRADO da SAR/SC**, previamente selecionadas por especialistas internos da Ceasa/SC.

Destaca-se, também, que de forma conjunta, no capítulo de **Situação atual**, foi desenvolvido um item com informações da **Movimentação de produtos na Ceasa/SC**, com o intuito de registrar os números históricos consolidados da instituição.

E, assim, chegou-se na etapa final desse processo de construção colaborativo, com a macro etapa de **PRIORIZAÇÃO** pós-*workshops*, com o processamento das contribuições dos especialistas para a elaboração do **ROADMAP ESTRATÉGICO** da Ceasa/SC, um documento com a definição de uma **VISÃO DE FUTURO**, que, a partir dos **FATORES ESTRUTURANTES** definidos, consolidou um plano de ação priorizado de **CURTO, MÉDIO e LONGO PRAZO**, para que o futuro desejado seja alcançado. Serão as ações definidas e priorizadas que farão com que a Ceasa/SC alcance este futuro.



Saiba mais: Roadmap estratégico integrado da pasta da agricultura, da pesca e do desenvolvimento rural (Figura 2)



Figura 2 – Roadmap Estratégico Integrado da pasta

ROADMAPESTRATÉGICO INTEGRADO

The collage shows various pages from the 'Roadmap Estratégico Integrado' document. A large green arrow points from the documents to the right. Below the documents is a selection interface titled 'Selecione o fator estruturante' (Select the structural factor). It features a 3x3 grid of options:

Ambiental	Ambiente de negócios	Associativismo
Diversificação e agregação de valor	Geração e gênero	Gestão pública
Infraestrutura	Redução de desigualdade social e regional	Tecnologia e inovação

Logos for Observatório FIESC, Santa Catarina, IEL, and FIESC are visible at the bottom of the interface.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO DA PASTA

Faça o download agora mesmo:

Aponte a câmera de seu celular

4. SITUAÇÃO ATUAL

**Planejamento
estratégico da Ceasa/SC**
alinhado ao *Roadmap*
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

4. SITUAÇÃO ATUAL



Situação atual

No processo de entendimento da situação atual buscou-se apresentar um estudo socioeconômico resumido para identificar a situação atual, com o suporte de informações estatísticas dos setores rural e pesqueiro de Santa Catarina como um todo.

E, complementar à essa visão externa, é apresentado um compilado de informações internas da Ceasa/SC, com a apresentação de grandes números e série histórica recente da movimentação de produtos hortifrutigranjeiros. Adicionalmente, uma análise da cesta de produtos catarinenses foi desenvolvida.

4. SITUAÇÃO ATUAL

4.1

Mapeamento socioeconômico

Mapeamento socioeconômico dos setores rural e pesqueiro em Santa Catarina

Para conhecer a situação atual, partiu-se do território catarinense, considerando suas características intrínsecas, naturais e ambientais, e também as informações extrínsecas ao estado, outras unidades da federação, bem como o conhecimento de casos de sucesso do setor agrícola mundial. Assim, ao colocar os meios rural e pesqueiro catarinenses no centro da análise, buscou-se entender as variáveis do ambiente local, representadas pela infraestrutura, ambiente de negócio, marco regulatório e qualidade de vida e as variáveis do ambiente externo, representadas pela economia, meio ambiente, social e cultural.

O mapeamento socioeconômico foi realizado por meio da técnica de *business intelligence*, que possibilitou realizar pesquisas em estudos setoriais; analisar bases de dados estruturados; levantar informações em publicações de entidades e instituições governamentais. Dessa forma, adotou-se um processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados, estatísticas descritivas e dados relacionados ao objetivo do projeto.

No levantamento de informações e alinhamento do diagnóstico de Santa Catarina, foram utilizados dados gerados pelo Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (CEPA) da Epagri e do Censo Agropecuário do IBGE. Para a análise da movimentação de produtos foram utilizados dados anonimizados da comercialização fornecidos pela Ceasa/SC.



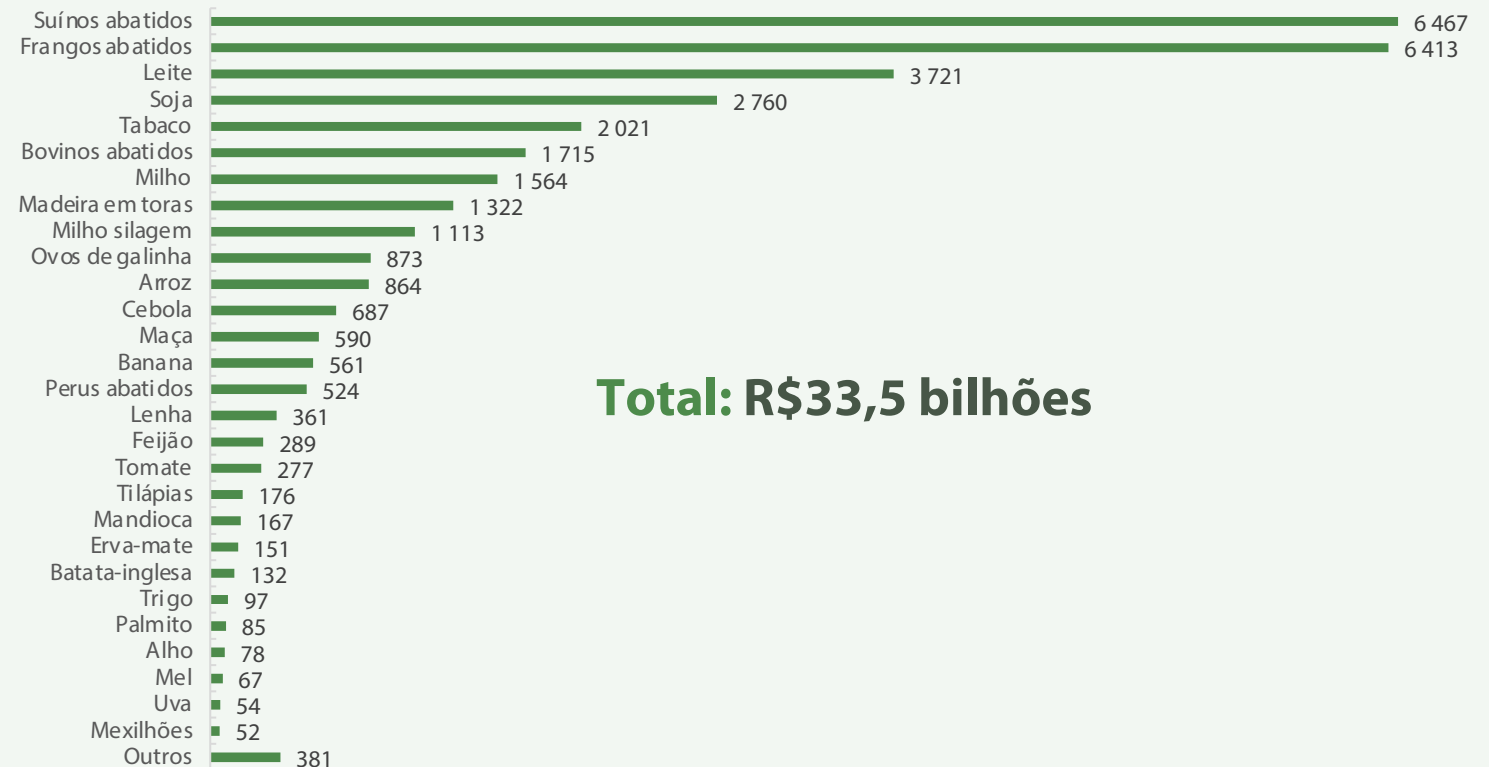
4. SITUAÇÃO ATUAL

4.1 Mapeamento socioeconômico

Produção agropecuária em Santa Catarina

No ano de 2019, o Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) em Santa Catarina foi de R\$ 33,5 bilhões, representando um crescimento de 8,4% em relação ao ano de 2018. O montante produzido evidencia a importância do setor para o estado, principalmente no quesito geração de renda e emprego. A **Figura 3** ilustra o valor bruto da produção.

Figura 3 - Valor bruto da produção catarinense



Além disso, a análise dos dados do setor mostra que existe forte diversificação agrícola, quando analisado sob o ponto de vista de atividades produtivas. Essa característica de Santa Catarina é influenciada pela participação da agricultura familiar e pelas características edafoclimáticas (relativas ao clima e ao solo). De forma complementar, do ponto de vista econômico há concentração importante do VBP em poucas atividades produtivas, onde quase 60% do VBP em 2019 teve origem na pecuária, especialmente relacionado às atividades de abate de suínos e frangos. Em relação aos grãos, a concentração do VBP está relacionada à produção agrícola de soja e milho.

O estado de Santa Catarina possui importante participação na agricultura familiar, se caracterizando como um dos pilares no setor rural. Por apresentar dinâmica própria, a atuação da agricultura familiar se transforma em diversidade nas atividades produtivas em Santa Catarina. De acordo com os dados do último Censo Agropecuário em 2017, 72,5% do pessoal ocupado está relacionado à agricultura familiar, com presença em 78,1% dos estabelecimentos agropecuários. Desse modo, a dinâmica do espaço rural catarinense tem relação direta com a agricultura familiar por possuir importante presença em todos os segmentos agropecuários.

Parte da agricultura familiar apresenta estreita relação com os grandes complexos agroindustriais, sobretudo em um processo em que se tornam fornecedores de matérias-primas para a transformação em produtos padronizados sob o regime de produção industrial (FERRARI, 2011). Esse comportamento está relacionado ao processo de transformação estrutural do espaço rural em Santa Catarina, exigindo que os agricultores familiares se adaptem às grandes cadeias como estratégia de agregação de valor às atividades agropecuárias. Na **Figura 4**, é possível observar os dados relacionados à agricultura familiar.

Figura 4 - Agricultura familiar em Santa Catarina



Do ponto de vista econômico, a agricultura familiar representou 50,7% do valor total produzido, segundo os dados do Censo Agropecuário 2017 (IBGE, 2019). A presença da agricultura familiar está concentrada principalmente na Região Oeste, com 44,3% do total de pessoal ocupado em estabelecimentos agropecuários. Na sequência, também pode-se destacar a Região do Vale do Itajaí, com 14,8% do pessoal ocupado, e a Região Norte, com 13,2%.

Segundo o Censo Agropecuário 2017 (IBGE, 2019), a agroindústria rural obteve um VBP de R\$ 413,9 milhões, sendo equivalente ao 16º “produto agropecuário” em Santa Catarina. Esses números mostram um caminho promissor para a integração de parte dos agricultores que não estejam inseridos diretamente nesse tipo de atividade. Entretanto, para aproveitar as oportunidades de mercado e tecnológicas para todos os atores presentes no espaço rural, será necessário o uso de políticas públicas, sustentadas no entendimento sistêmico do setor, das cadeias produtivas, dos atores e de suas interrelações.

Além das transformações tecnológicas, importantes mudanças estão ocorrendo no espaço rural, de forma a reconfigurar suas principais características. Pode-se destacar a redução do pessoal ocupado nos estabelecimentos agropecuários; o aumento da diversificação de fontes de renda; e, a substituição de culturas e redução da área com lavouras anuais.

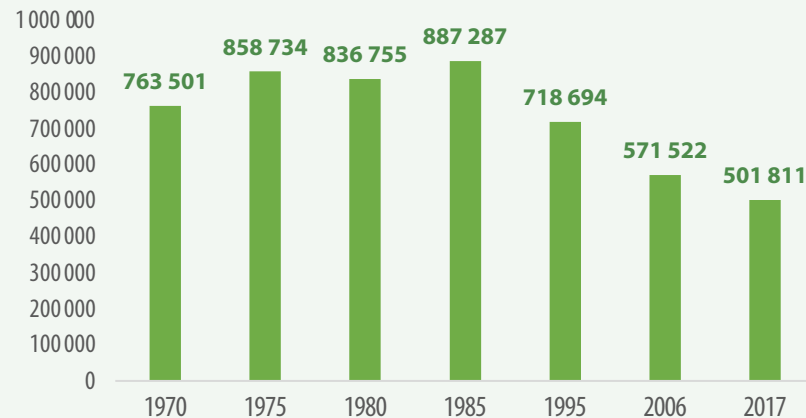
Em parte, a modernização tecnológica e o avanço de escala, aliados ao processo de êxodo rural, implicam em uma redução gradativa das pessoas ocupadas no setor rural. Essa redução é acompanhada de importantes mudanças das fontes de renda dos estabelecimentos agropecuários. É possível observar uma redução da participação das rendas provenientes de atividades econômicas realizadas nos próprios estabelecimentos, enquanto há aumento das rendas externas, obtidas por meio de atividades agrícolas e, sobretudo, não agrícolas (Epagri/CEPA, 2019).



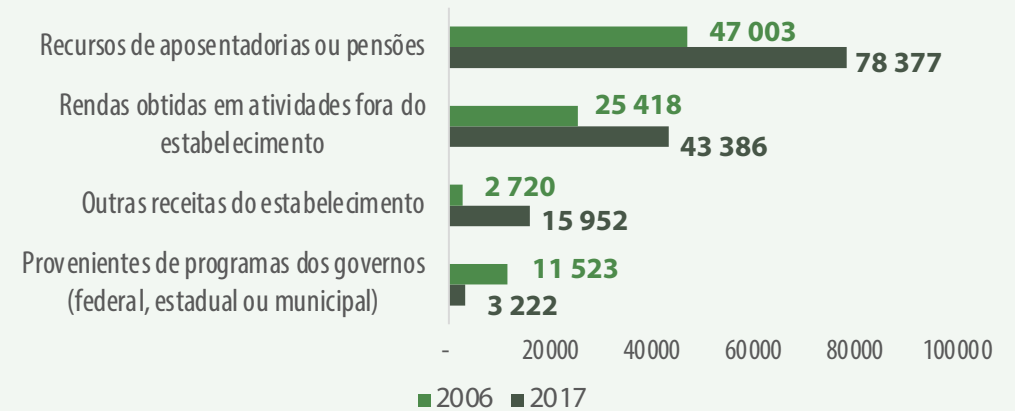
Embora a comercialização seja a principal finalidade de produção, é alto, também, o número de estabelecimentos agropecuários que produzem apenas para consumo familiar, evidenciando a mudança no perfil/diversificação das fontes de renda. Na **Figura 5**, é apresentada a evolução do censo agropecuário de Santa Catarina.

Figura 5 - Censo agropecuário de Santa Catarina

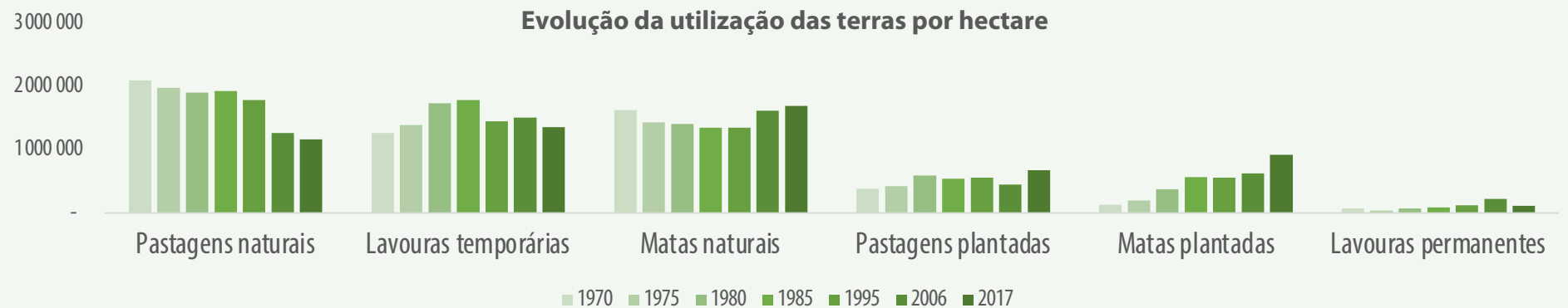
Pessoal ocupado nos estabelecimentos agropecuários



Evolução de outras receitas nos estabelecimentos agropecuários (nº de estabelecimentos)



Evolução da utilização das terras por hectare



Movimentação de produtos na Ceasa/SC

4. SITUAÇÃO ATUAL

4.2 Movimentação de produtos na Ceasa/SC

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

A categoria de produto com maior movimentação em termos monetários se refere à batata, responsável por 11,5% do total movimentado. Entre as variedades de cultivo, a batata inglesa comum é a mais demandada nas transações ocorridas na Ceasa, representando quase a totalidade das variedades. Na **Figura 6** são apresentados dados da movimentação de produtos na Ceasa/SC.

Figura 6 – Comercialização de produtos alimentícios e bebidas na Ceasa/SC

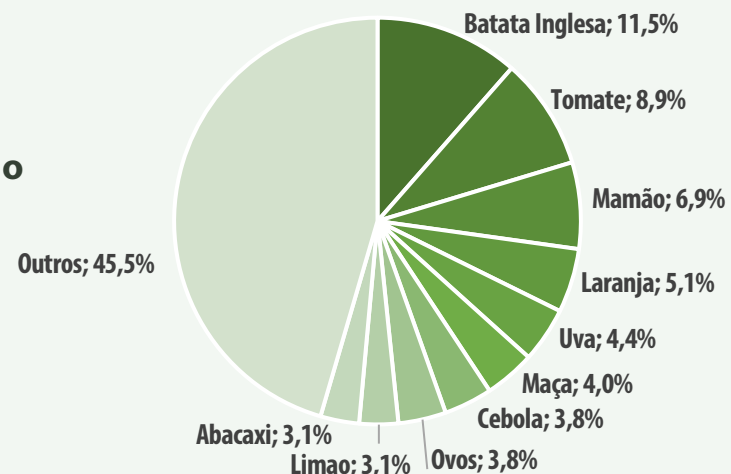


Valor total
comercializado
R\$962,4 Mi
Jan-dez/2021



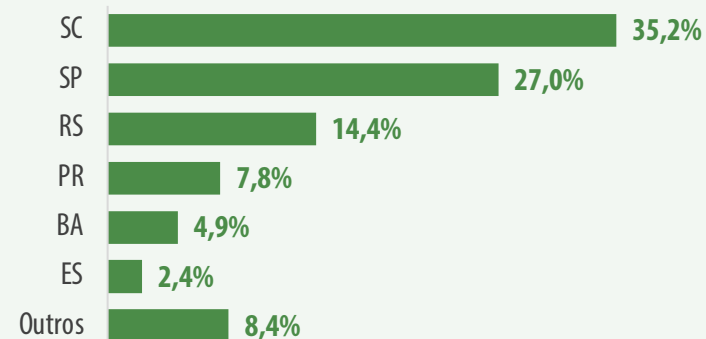
Volume total
comercializado
328,6 mil ton
Jan-dez/2021

Valor total comercializado Jan-dez/2021



Procedência

Distribuição do volume
total movimentado (%)
Jan-dez/2021



Números da Ceasa/SC

“A Ceasa não comercializa apenas alimentos, distribui também energia”.

Nessa metáfora, as atividades relacionadas à comercialização dos alimentos dão conta da importância da atividade para a população catarinense. Atualmente existem 175 empresas nas centrais do estado, gerando cerca de 2.500 empregos diretos, que impactam na geração de milhares de empregos indiretos, desde a produção no campo, comercialização até chegar nas mesas dos consumidores. Nesse ecossistema, coexistem aproximadamente 2,0 mil famílias da agricultura familiar e uma circulação diária de 6,0 mil pessoas nas centrais do estado. O resultado de todos os esforços e trabalho do pessoal ocupado resulta no abastecimento médio de 4,0 milhões de pessoas por mês. Em momento de alta sazonalidade, como nos meses de verão, chega a alcançar 5,5 milhões de pessoas. Números da Ceasa/SC são ilustrados na **Figura 7**.

Figura 7 – Números da Ceasa/SC



Fonte: Ceasa/SC (2022)

Projeto Mesa Brasil

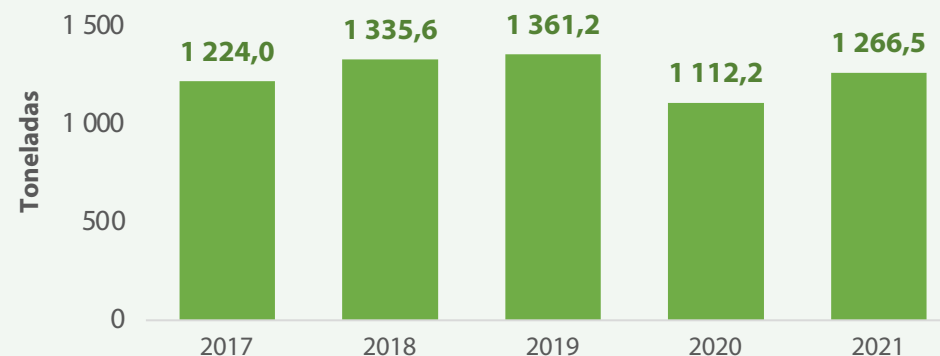


A Ceasa/SC abriga uma unidade do **Mesa Brasil Sesc** em Santa Catarina desde o ano de 2017. Graças a essa parceria, o Governo do Estado, por intermédio da Ceasa/SC, faz a intermediação da doação dos alimentos, oferecendo soluções de infraestrutura, logística e conscientização para estimular que os usuários da central evitem o desperdício de alimentos e façam a doação para quem precisa. Os alimentos arrecadados em perfeitas condições de consumo são encaminhados para instituições sociais e famílias carentes.

Mesmo com os desafios e as limitações impostas pela pandemia, o programa manteve suas atividades e se mostrou essencial para a segurança alimentar e apoio social das pessoas cadastradas.

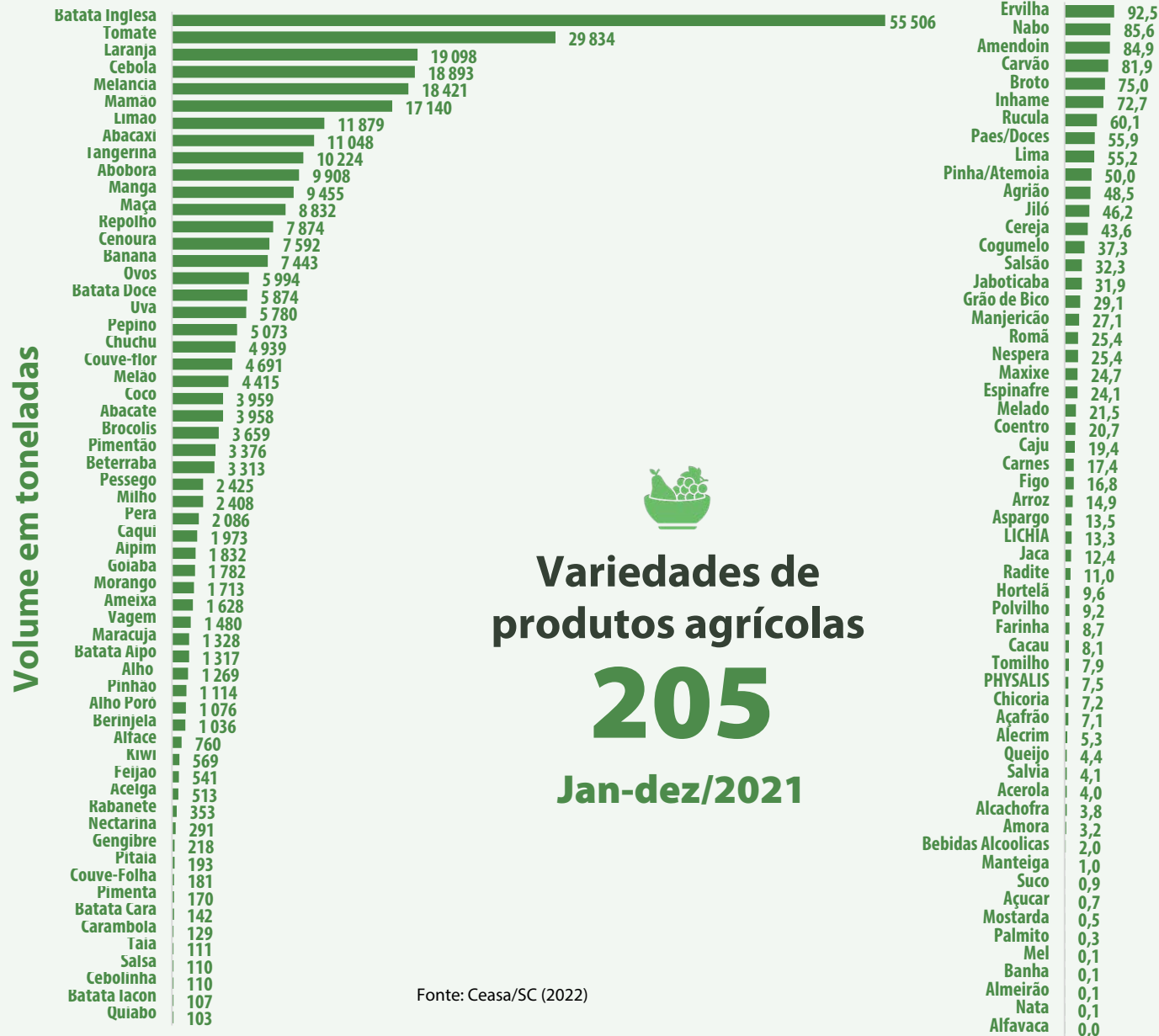
Os produtores rurais e boxistas que comercializam seus produtos na Ceasa/SC doaram 1.267 toneladas de alimentos para o programa Mesa Brasil Sesc, do Serviço Social do Comércio (Sesc/SC) no ano de 2021.

As frutas, verduras e legumes cedidos ao programa auxiliaram na complementação das refeições de 142 instituições sociais sem fins lucrativos e 250 famílias cadastradas, na central de São José, atendendo cerca de 23 mil pessoas de baixa renda ou em situações de vulnerabilidade social.



Diversidade de culturas na Ceasa/SC

Figura 8 – Diversidade de culturas (jan-dez/2021)



Fonte: Ceasa/SC (2022)



Na Ceasa/SC se observa uma diversidade elevada de culturas. Entre os produtos agrícolas, no ano de 2021 foram identificados 116 categorias e 205 variedades de produtos.



Tipo de produtos agrícolas

116

Jan-dez/2021

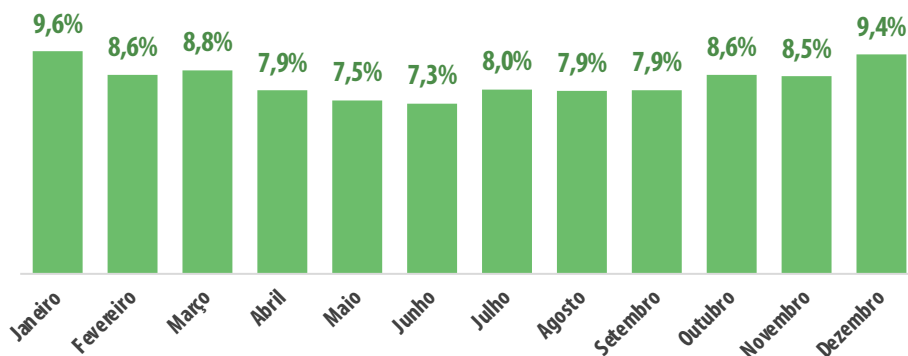
Sazonalidade de produtos na Ceasa/SC

A quantidade movimentada de produtos alimentícios e de bebidas na Ceasa/SC apresenta uma sazonalidade característica, com influência do calendário de cultivo das principais culturas. Há um volume maior de movimentação de produtos agrícolas nos meses de janeiro, dezembro e março, com participações de 9,6%, 9,4% e 8,8%, respectivamente, do total movimentado no ano. Esse comportamento é influenciado, em parte, pela dinâmica do plantio de batatas, melancias, tomates, laranjas e abacaxis.

O preço por quilo também registra um comportamento sazonal para cada mês do ano. Destaque para dezembro, com uma movimentação média de R\$ 2,75/kg, seguido dos meses de novembro e outubro com R\$ 2,73/kg e R\$ 2,72/kg, respectivamente. Na **Figura 9** é apresentada a sazonalidade de produtos na Ceasa/SC.

Figura 9 - Sazonalidade de produtos na Ceasa/SC

Volume movimentado no período de 2018-2021

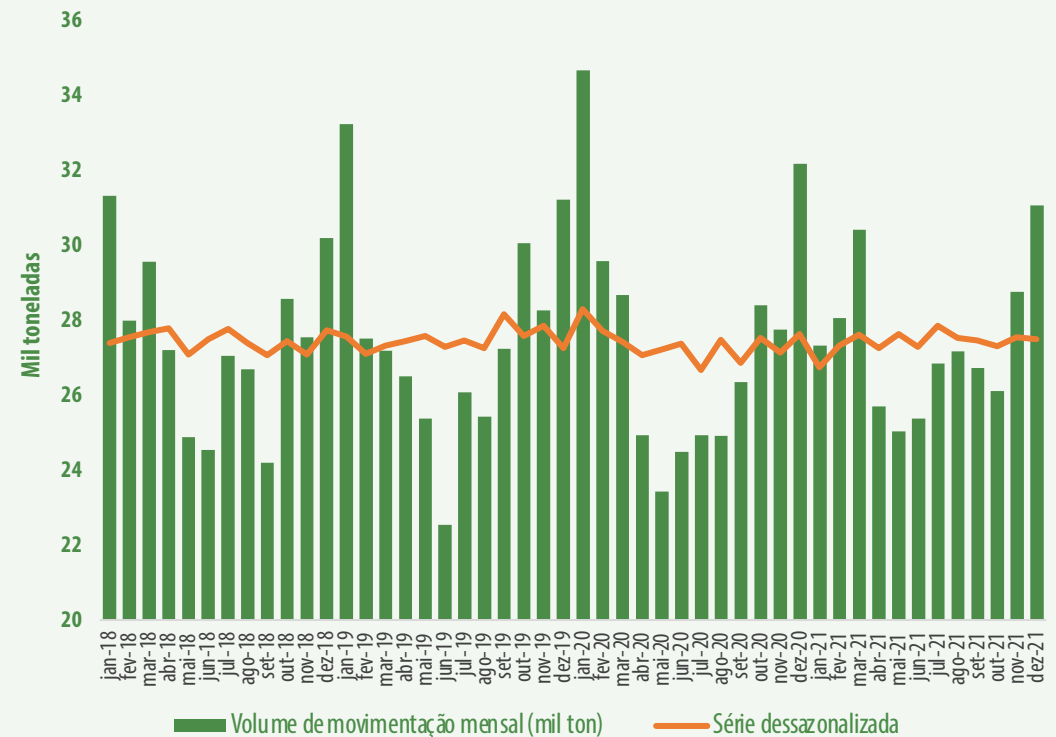


Fonte: Ceasa/SC (2022)

Apesar desse comportamento, não é perceptível um crescimento no volume mensal de produtos quando é analisada a série de dados sem os efeitos da sazonalidade. Parte dessa análise pode estar relacionada à restrição física e a capacidade de movimentar maiores volumes com base na estrutura e nível de operação atuais (**Figura 10**).

Figura 10 - Evolução mensal do volume de produtos na Ceasa/SC

Volume movimentado no período de 2018-2021



Cesta catarinense 2021 na Ceasa/SC

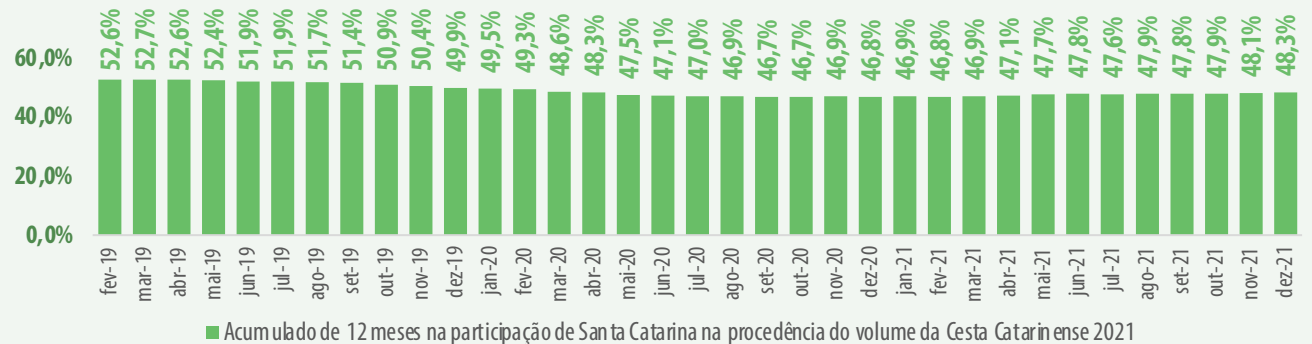
A Ceasa/SC mede a representatividade da produção catarinense em suas instalações, por meio do levantamento de dados dos produtos movimentados, identificação da cesta catarinense e levantamento da procedência dos alimentos.

Considerando a cesta catarinense utilizada em 2021, a representatividade do estado oscila ao longo dos meses, refletindo o caráter sazonal da produção dos principais produtos. No entanto, quando os dados são analisados sem os efeitos da sazonalidade, é possível identificar perda de participação ao longo do período. A **Figura 11** ilustra a cesta catarinense da Ceasa/SC no ano de 2021.

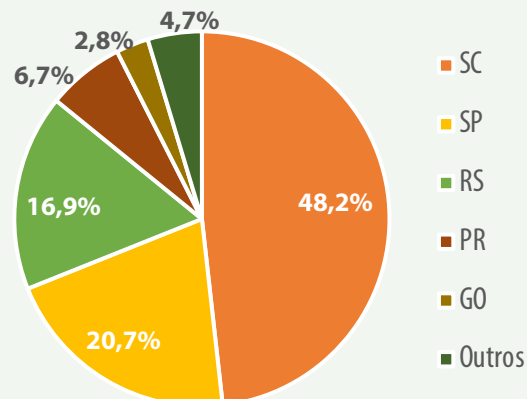
Figura 11 – Cesta da catarinense da Ceasa/SC - 2021



Evolução da participação de Santa Catarina na procedência da Cesta Catarinense 2021

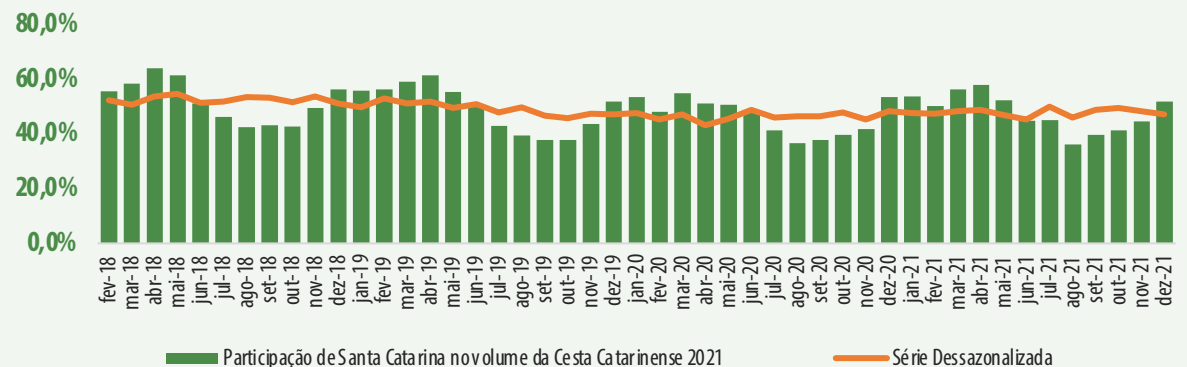


Participação por UF no volume (jan-dez/2021)



Evolução histórica da participação de Santa Catarina no volume

Dados dessazonalizados



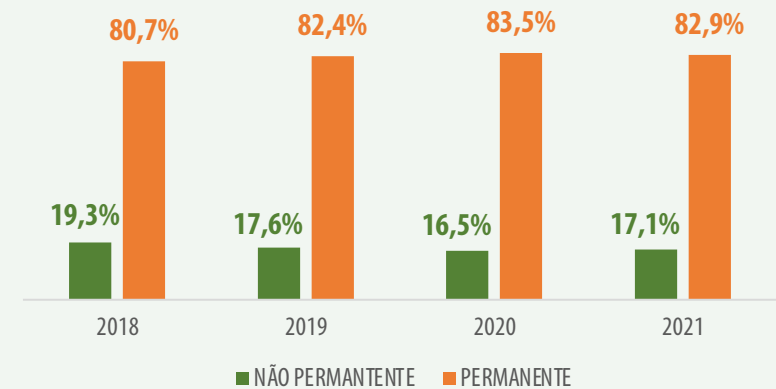
Tipos de clientes na Ceasa/SC

A Ceasa/SC tem dois tipos de clientes, identificados como permanentes e não permanentes. Em síntese, os clientes permanentes possuem espaços físicos delimitados dentro da Ceasa, com suas estruturas para comercialização de produtos. Enquanto os não permanentes são produtores que se deslocam com seu utilitário até a Ceasa/SC.

Em função dessas características, é possível observar uma dinâmica bem diferente em relação à procedência de produtos entre os clientes permanentes e os não permanentes. Os não permanentes possuem produtos com procedência em Santa Catarina. Já os permanentes apresentam maior concentração de produtos com procedência do estado de São Paulo, com cerca de 34,9% do volume, seguido de Santa Catarina, com 20,7% do montante comercializado.

Interessante destacar que a participação no volume movimentado de alimentos vem aumentando nos clientes Permanentes. Em 2018, por exemplo, essa participação era de 80,7%, passando para 81,9% no ano de 2021. **A Figura 12** ilustra os dados de clientes na Ceasa/SC.

Figura 12 – Clientes na Ceasa/SC



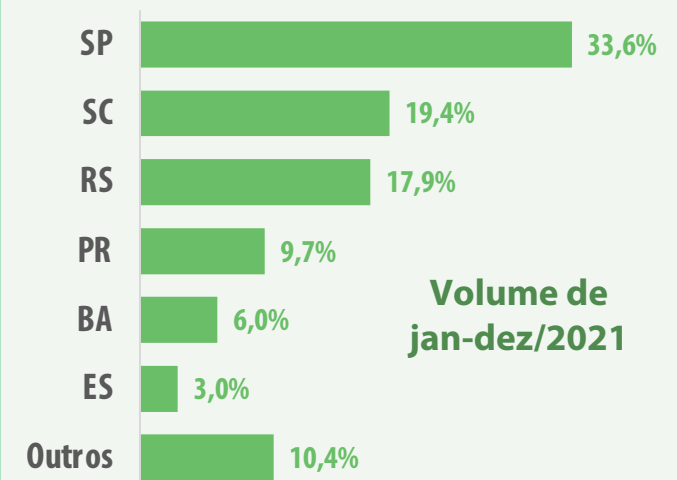
NÃO PERMANENTES



Procedência de
100% de Santa Catarina
Volume de jan-dez/2021

PERMANENTES

Procedência de



5. FUTURO DESEJADO

**Planejamento
estratégico da Ceasa/SC**
alinhado ao *Roadmap*
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

5. FUTURO DESEJADO

Futuro desejado

A fim de definir o futuro desejado para a Ceasa/SC foram desenvolvidos painéis com especialistas, denominados de **workshops**.

Nos **workshops online** foram elaborados, de modo colaborativo, o propósito e a visão de futuro da instituição. Além disso, foram priorizadas as ações estratégicas pelos especialistas internos e externos convidados. As ações foram selecionadas do **Roadmap** estratégico integrado da pasta da agricultura, da pesca e do desenvolvimento rural, que convergiam com o foco de atuação da Ceasa/SC.

O detalhamento dos resultados é apresentado na sequência.



5. FUTURO DESEJADO

5.1

Propósito

Propósito

Para elaborar o propósito da Ceasa/SC, no *workshop*, foi apresentado um panorama geral da missão, visão e objetivos da instituição. Para a discussão entre os participantes foi apresentada uma nuvem de palavras-chave, que subsidiou a elaboração do propósito, tendo como questão norteadora:

Por que a Ceasa/SC existe para a distribuição e comercialização de produtos em Santa Catarina?



A dinâmica teve a participação de especialistas internos da instituição que elaboraram algumas frases de propósitos. A partir das frases geradas foi realizada a análise de conteúdo, considerando a diversidade e a semelhança entre as mesmas, identificando as palavras-chave (assuntos) comuns. O conteúdo principal explicitado foi processado, gerando 3 propósitos que foram submetidos para validação da Ceasa/SC. E com base na validação e sugestões, o propósito da Ceasa/SC é:

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



5. FUTURO DESEJADO



5.2

Visão de futuro

Visão de futuro

Para construir a visão de futuro para a Ceasa/SC, no *workshop*, foi apresentada a visão de futuro da pasta da agricultura, da pesca e do desenvolvimento rural. A elaboração da visão de futuro teve como questão norteadora:

Onde queremos que a Ceasa/SC esteja em 2032, por intermédio de ações de curto, médio e longo prazo?

A dinâmica teve a participação de especialistas internos da Ceasa/SC e externos convidados na elaboração da visão de futuro da instituição. E de forma semelhante ao processo realizado no propósito, o passo seguinte foi uma análise de conteúdo. As frases geradas foram consolidadas, considerando a diversidade e a semelhança entre as mesmas, identificando as palavras-chave (temas) comuns e o conteúdo foi processado, gerando 3 visões de futuro, que foram submetidas para validação da Ceasa/SC. E com base na validação e sugestões, a visão de futuro para a Ceasa/SC é:

Ser referência nacional em soluções inovadoras de abastecimento de hortifrutigranjeiros, com uma estrutura moderna, disponibilizando informações de mercado e da rastreabilidade de produtos, potencializando a agricultura familiar e com reconhecimento da sociedade.



Estratégias priorizadas

5. FUTURO DESEJADO

5.3 Estratégias priorizadas

Para a priorização das ações, no *workshop* a equipe do IEL/FIESC apresentou a visão de futuro da pasta e a lista de ações estratégicas advindas do *Roadmap* estratégico integrado, como insumo para os especialistas participantes revisitarem as prioridades das ações dentro dos prazos pré-estabelecidos nos fatores estruturantes (**Quadro 1**), refletindo sobre o futuro desejado para a Ceasa/SC. Os fatores estruturantes representam os objetivos estratégicos da pasta da Agricultura.

O resultado da priorização é apresentado nos **Quadros 2 a 10**. As ações são apresentadas em ordem de prioridade (da mais prioritária para a menos prioritária) segundo os especialistas participantes do *workshop*, por prazo (curto, médio e longo prazo) e a origem da ação.

A origem das ações segue o *Roadmap* estratégico integrado da SAR/SC, onde foi identificada como **MI** (ações estratégicas pré-existentes), como **WS** (decorrente dos painéis realizados no *Roadmap* estratégico integrado) e como **WS/MI** (quando mencionadas em ambos).

É importante salientar que foram mantidos os números originais das ações, ao final da ação entre parênteses para facilitar a rastreabilidade da execução das mesmas no *Roadmap* estratégico integrado da pasta. Outro ponto a destacar é que as ações, na ordem em que foram priorizadas, também são apresentadas no *Roadmap* síntese.

Destaca-se ainda, que as ações estratégicas serão desdobradas no Plano de ação da Ceasa/SC, a fim de atingir os objetivos e a visão de futuro almejados pela instituição.

Para ter acesso à íntegra das ações do *Roadmap* estratégico integrado da SAR/SC, acesse o QR Code:



Quadro 1 – Temas estratégicos definidos como Fatores estruturantes

Fatores estruturantes	Descrição
 1. Gestão pública	Aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade do Estado na oferta de serviços e ações (desburocratização, legislação, status sanitário), fomentando a agropecuária e a pesca sustentáveis.
 2. Infraestrutura	Prover os meios rural e pesqueiro de infraestrutura adequada ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.
 3. Associativismo	Incentivar as formas associativas de promoção e desenvolvimento rural e pesqueiro.
 4. Geração e gênero	Ampliar as políticas públicas de incentivo ao protagonismo de jovens e mulheres no campo.
 5. Ambiental	Promover o desenvolvimento dos sistemas produtivos em conformidade com a conservação dos recursos naturais e a mitigação dos eventos extremos.
 6. Tecnologia e inovação	Promover a articulação entre o Governo, a iniciativa privada (agricultores e empresas) e as instituições de pesquisa, visando a inovação nos meios rural e pesqueiro.
 7. Diversificação e agregação de valor	Fomentar alternativas de renda e formas de organização que estimulem a diversificação produtiva e a agregação de valor.
 8. Redução da desigualdade social e regional	Promover ações para a redução da desigualdade social e regional.
 9. Ambiente de negócios	Estimular a produção sustentável e legalmente segura, por meio da educação sanitária e ambiental, visando a redução de riscos sanitários e fitossanitários.





Infraestrutura

Quadro 2 – Ações
do Fator
estruturante
Infraestrutura

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	1. Realizar melhorias e revitalização das unidades das Centrais de Distribuição de Alimentos no Estado (10)	MI
	2. Planejar nova unidade da Central de Distribuição de Alimentos na Região da Grande Florianópolis (11)	MI
	3. Implementar ferramentas de gestão/relatórios gerenciais (ex. BI), para monitoramento da eficiência da empresa (16)	MI
	4. Revisar com base na demanda definida em quadro de vagas, a necessidade de adequação da força de trabalho (14)	MI
	5. Planejar novas unidades de Centrais de Distribuição de Alimentos na região oeste e norte do estado (12)	MI
Médio prazo	6. Fortalecer recursos humanos, infraestrutura e financeiros para a CEASA continuar a fomentar o abastecimento e segurança alimentar de Santa Catarina, de forma integrada, com prefeituras e parceiros (17)	WS/MI
	7. Melhorar a infraestrutura logística das Centrais e a comunicação com meio rural e os usuários (20)	WS
Longo prazo	8. Investir em tecnologia da informação para efficientização dos produtos e práticas agropecuárias (26)	WS
	9. Melhorar infraestrutura de armazenamento e distribuição (29)	WS



Associativismo

Quadro 3 – Ações
do Fator
estruturante
Associativismo

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	10. Difundir e priorizar o uso de tecnologias sustentáveis (43)	WS
	11. Criar políticas públicas que favoreçam a aproximação de organizações de produtores com organizações de consumidores em mercados de cadeias curtas (37)	WS
	12. Capacitar o produtor rural e pesqueiro e suas organizações cooperativas com intuito de melhorar a participação comercial nas Centrais, em parceria com as entidades da agricultura do estado (36)	WS/MI
	13. Investir na manutenção e ampliação do status sanitário do estado (40)	WS
	14. Fortalecer os circuitos curtos de comercialização com campanhas de incentivo envolvendo as organizações de produtores e consumidores (41)	WS
	15. Incentivar o associativismo/cooperativismo entre jovens do meio rural, em parceria com as entidades da agricultura do estado, para acessar os mercados dentro das Centrais (38)	WS
	16. Incentivar políticas públicas voltadas à organização e constituição de associações e cooperativas no meio rural (42)	WS/MI



Associativismo

Quadro 3 – Ações
do Fator
estruturante
Associativismo

Prazo	Ações	Origem
Médio prazo	17. Proporcionar maiores e melhores condições de acesso dos produtores e suas organizações aos mercados consumidores (49)	WS
	18. Incentivar o associativismo, em parceria com as entidades da agricultura do estado, iniciando com ações que melhorem o escoamento e a comercialização dos produtos e pescados encurtando a distância entre produtor e consumidor (51)	WS/MI
	19. Estimular a criação de projetos que incentivem a permanência no campo de jovens agricultores, baseados em ações de governança fundiária e na participação em organizações cooperativas (50)	WS
Longo prazo	20. Incentivar, em parceria com as entidades da agricultura do estado, as cadeias produtivas e os produtores em associações/cooperativas para, de forma coletiva, enfrentarem os desafios de mercado com segurança e competitividade (56)	WS
	21. Promover permanentemente os produtos e serviços do campo em todos os setores da sociedade (54)	WS
	22. Fortalecer, em parceria com as entidades da agricultura do estado, o cooperativismo e o associativismo no meio rural catarinense (55)	WS
	23. Criar marketing relativo à qualidade da produção familiar catarinense (59)	WS



Geração e gênero

Quadro 4 – Ações do Fator estruturante **Geração e gênero**

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	24. Elaborar estratégias de comercialização online (64)	WS
	25. Discutir e elaborar um plano de fortalecimento do associativismo envolvendo poder público, organizações cooperativas e associativas, dando destaque às ações de fortalecimento da cultura da cooperação entre os jovens (68)	WS
	26. Elaborar estudos para mitigar o problema do envelhecimento da população rural, com ações de incentivo à sucessão familiar, em parceria com as entidades da agricultura do estado (67)	WS
	27. Estimular o protagonismo de jovens e mulheres (65)	WS
	28. Fomentar a sucessão familiar (71)	MI
	29. Apoiar novas janelas de atividades no meio rural (63)	WS
Médio prazo	30. Fomentar a organização para a comercialização da produção, possibilitando também a venda online e circuitos curtos (72)	WS
	31. Planejar ações de investimento na divulgação de produtos, espaços e feiras de comercialização, política de incentivo fiscais, das experiências associativas e cooperativas desenvolvidas no estado (77)	WS
	32. Evitar o êxodo rural incentivando o jovem a permanecer no campo com outras fontes de renda (Ceasa e-commerce) (74)	WS
Longo prazo	33. Facilitar acesso a mercados dos produtos catarinenses (82)	WS



Ambiental

Quadro 5 – Ações do
Fator estruturante
Ambiental

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	34. Buscar parceiros para transformar o lixo gerado na Ceasa (destinado a aterro) em energia renovável (90)	MI
	35. Orientar os agricultores com base em tecnologias apropriadas a obtenção de alimentos seguros, rastreáveis e saudáveis (94)	MI
	36. Promover atividades agrícolas mais sustentáveis (89)	WS
	37. Potencializar políticas públicas para produção Agro ConSCiente, que racionalizam do uso de defensivos e insumos agropecuários (92)	MI
	38. Estimular a adoção de boas práticas agropecuárias (fomento, pesquisa, sanidade, abastecimento, crédito, ensino superior etc.) visando a produção limpa (91)	WS/MI
Médio prazo	39. Planejar formas de incentivar a preservação ambiental com foco em modos de energia renováveis e reutilização de recursos (103)	WS
	40. Colaborar, com os produtores da Centrais, na adoção de sistemas produtivos de baixo impacto ambiental (plantio direto na palha, controle a erosão, produção orgânica e mitigação do uso de defensivos agrícolas químicos) (98)	WS/MI
Longo prazo	41. Fomentar a estruturação da comercialização da produção (107)	WS
	42. Incentivar a criação de mecanismos fiscais para o agronegócio, dentro das Centrais do Estado, no sentido da isenção e minimização de custos, por exemplo, ao produtor/agricultor/empresa que atuar de forma sustentável (105)	WS



Tecnologia e inovação

Quadro 6 – Ações do Fator estruturante

Tecnologia e inovação

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	43. Consolidar o sistema estadual de rastreabilidade (123)	WS
	44. Reforçar os recursos humanos como suporte a geração de tecnologias inovadoras (131)	WS
	45. Realizar diagnóstico da produção, distribuição e comercialização do Agronegócio Catarinense, em parceria com as entidades da agricultura do estado (117)	WS
	46. Fortalecer a gestão do conhecimento, inovação e competitividade para o Agro catarinense (133)	WS/MI
	47. Rever o planejamento estratégico com frequência (128)	WS
	48. Gerar inovação em mercados (122)	WS
	49. Criar ferramentas tecnológicas para a gestão dos negócios do agro (111)	WS/MI
	50. Promover inovação em produtos alimentares e bebidas (118)	WS
Médio prazo	51. Incentivar a criação de tecnologias digitais, principalmente no que tange a aplicativos de comercialização para o agricultor, do tipo plataformas digitais - Agro SC e-commerce (149)	WS
	52. Desenvolver e executar estratégias para melhoramento das infraestruturas do Estado para ter agilidade na distribuição dos alimentos sem desperdícios (152)	WS
	53. Desenvolver mercados aos produtos das agroindústrias familiares do estado (176)	WS
	54. Estimular a conectividade multidisciplinar e institucional entre entidades públicas e privadas do estado buscando o sinergismo das ações e entregas inovadoras ao agro catarinense (150)	WS



Tecnologia e inovação

Quadro 6 – Ações do Fator estruturante

Tecnologia e inovação

Prazo	Ações	Origem
Médio prazo	55. Organizar canais curtos de comercialização de produtos catarinenses (154)	WS
	56. Ampliar os programas de produção como o Terra Boa estender para outros do gênero como o Horta Santa, que possam atender as demandas de abastecimento dos itens de consumo fornecidos pela Ceasa/SC (163)	WS
	57. Concretizar parcerias estratégicas (complementares e sinérgicas) (162)	WS
	58. Fomentar o empreendedorismo no meio rural (161)	WS
Longo prazo	59. Criar programa de identificação de nichos de mercado interno e externo para a agricultura familiar (179)	WS





Gestão pública

Quadro 7 – Ações do Fator estruturante **Gestão pública**

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	60. Integrar dados da pasta, para compartilhamento das informações (bancos de dados de produtores, políticas, ações realizadas etc.) (191)	WS/MI
	61. Intensificar o uso dos recursos de tecnologias da informação para tornar o Governo mais eficiente (203)	MI
	62. Implantar modelo de gestão e governança previsto na Lei federal 13.303/16 e Decreto 1.007/16 (208)	MI
	63. Estabelecer políticas de desenvolvimento, cargos e remuneração, visando mitigação de ações trabalhistas e motivar os colaboradores para a eficiência (207)	MI
	64. Fomentar e apoiar ações e na área de energias renováveis (197)	WS
	65. Intensificar o trabalho de organização dos agricultores (associativismo, cooperativismo, redes) (194)	WS
Médio prazo	66. Fortalecer as estruturas de distribuição e abastecimento de alimentos produzidos em SC, com foco na produção da agricultura familiar (219)	WS
	67. Fortalecer o programa de rastreabilidade (223)	WS



Gestão pública

Quadro 7 – Ações do Fator estruturante **Gestão pública**

Prazo	Ações	Origem
Médio prazo	68. Implementar uma plataforma de apoio à comercialização online de produtos da agricultura familiar - Ceasa Virtual (218)	WS
	69. Integrar informações sobre o setor agropecuário para gestão do Estado, visando melhor atendimento ao produtor (213)	WS
	70. Estruturar e treinar os agentes que transformarão a realidade do meio rural (216)	WS
	71. Focar em estudos e ações para a gestão integrada dos riscos agropecuários (212)	WS
Longo prazo	72. Transformar em ações as prioridades, através de equipes treinadas e preparadas (228)	WS





Diversificação e agregação de valor

Quadro 8 – Ações do Fator estruturante **Diversificação e agregação de valor**

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	73. Incentivar o comércio de alimentos catarinenses, por meio da aquisição de produtos da agricultura e agroindústria familiar com o apoio dos programas PNAE e PAA (241)	WS
	74. Incentivar a rastreabilidade de produtos (253)	MI
	75. Divulgar as qualidades dos alimentos da agricultura familiar catarinense (242)	WS
	76. Aproximar o produtor do consumidor, apoiando cadeias curtas e destinando crédito para feiras livres e pontos de venda da agricultura familiar (AF) (245)	WS
	77. Difundir sistemas de produção sustentáveis fundamentados em boas práticas agrícolas e alimento seguro, valorizando a produção rural catarinense pela tipicidade e certificação (255)	MI
	78. Incentivar o consumo de alimentos locais (249)	WS
	79. Ampliar a inovação em produtos e mercados (231)	WS



Diversificação e agregação de valor

Quadro 8 – Ações do Fator estruturante **Diversificação e agregação de valor**

Prazo	Ações	Origem
Médio prazo	80. Elaborar um diagnóstico territorial de produtos e serviços gerados para os mercados local, regional, estadual, estimulando canais curtos de comercialização (258)	WS
	81. Incentivar a agregação de valor aos produtos através da substituição de produtos primários nos mercados consumidores, por produtos beneficiados, o que traz renda para a cadeia como um todo (262)	WS
Longo prazo	82. Promover a melhoria da infraestrutura de armazenamento e logística nas Centrais do estado (276)	WS
	83. Estimular a criação de cinturões verdes agroecológicos no entorno dos centros urbanos, mapeando e organizando a demanda dos consumidores (274)	WS
	84. Garantir novas oportunidades para o meio rural catarinense (280)	WS
	85. Revisitar este planejamento estratégico (279)	WS





Redução de desigualdade social e regional

Quadro 9 – Ações do Fator estruturante **Redução de desigualdade social e regional**

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	86. Potencializar o Projeto Parceria Mesa Brasil (SESC/SC) (291)	MI
	87. Executar ações de segurança alimentar e nutricional (293)	MI
	88. Aprimorar as linhas de apoio para atender públicos em situação de vulnerabilidade (287)	WS
Médio prazo	89. Fomentar mecanismos de comercialização em circuitos curtos, visando a inclusão dos produtos da agricultura familiar (301)	WS/MI
	90. Trabalhar em novas alternativas de renda, novas culturas, novas opções (janelas de oportunidades) (304)	WS/MI
Longo prazo	91. Melhorar a imagem do agronegócio catarinense (308)	WS
	92. Estimular o empreendedorismo nos meios rural e pesqueiro (306)	WS





Ambiente de negócios

Quadro 10 – Ações do

Fator estruturante

Ambiente de

negócios

Prazo	Ações	Origem
Curto prazo	93. Estabelecer parceria com ACATS para fomentar novos supermercados a comprar na CEASA/SC (327)	MI
	94. Aumentar a participação de produção catarinense dentro das Centrais de Distribuição de Alimentos do estado (321)	MI
	95. Fortalecer as relações entre os setores público e privado (316)	WS
	96. Promover a melhoria da qualidade higiênico sanitária dos alimentos como contribuição para a preservação da saúde pública e segurança alimentar (319)	MI
	97. Desenvolver ações de Educação Sanitária para conscientização e comprometimento de toda a cadeia produtiva agropecuária catarinense e da sociedade em geral no cumprimento dos objetivos da Defesa Sanitária Agropecuária (320)	MI
	98. Elaborar campanha nacional de valorização da qualidade/diversidade etc. dos produtos e serviços ligados ao agro catarinense (318)	WS
	99. Regular os preços com o fomento de produtos comercializados (326)	MI
Médio prazo	100. Estimular a produção limpa de alimentos (337)	WS
	101. Incentivar a implementação de campanhas de marketing, com a imagem de Santa Catarina como um estado produtor e confiável na produção de alimentos seguros (334)	WS
Longo prazo	102. Planejar Santa Catarina de forma holística, integrando todas as pastas considerando as conexões entre elas (342)	WS

6. PARTICIPANTES

**Planejamento
estratégico da Ceasa/SC**
alinhado ao *Roadmap*
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

Participantes

6. PARTICIPANTES

Os especialistas e instituições a seguir participaram dos **workshops**, que ocorreram em um formato **online** por videoconferência, nos mês de dezembro de 2021.

	Especialistas	Instituição
1	Adriano Santos	Supermercados Santos
2	Alexander Roberto Klug	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
3	Alícia Alão Salvagni dos Santos	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
4	Anderson Balestrin	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
5	André Martins de Medeiros	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
6	Camila Caroline Ramos Becker	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
7	Camile Silveira Pacheco	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
8	Cynthia Camargo	Supermercado Santos
9	Denise de Lima	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
10	Dirceu Ceron	Supermercados Myatã
11	Edmilson Costa Moreira	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina

	Especialistas	Instituição
12	Francisco Antonio Crestani	ACATS - Associação Catarinense de Supermercados / Supermercados Crestani
13	Gilmar Germano Jacobowski	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
14	Isabela da Silva Freitas	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
15	Luciano Severo	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
16	Maria da Glória Mendes	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
17	Marina Munarini Sartoretto	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
18	Matheus Cristiano	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
19	Octávio de Souza Lima Neto	ACATS - Associação Catarinense de Supermercados
20	Roberto Carlos da Silva	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
21	Sálvio Luiz de Souza	Supermercados Magia
22	Thiago Filippi Vieira	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina

7. REFERÊNCIAS

**Planejamento
estratégico da Ceasa/SC**
alinhado ao *Roadmap*
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

Participantes do Roadmap SAR/SC

7. REFERÊNCIAS

Os especialistas e instituições a seguir participaram da construção do **Roadmap** SAR/SC, que foi a referência para a elaboração do **roadmap** da Ceasa/SC

	Especialistas	Instituição
1	Adriano Gelsleuchter	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
2	Alan David Claumann	Sebrae/SC - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
3	Alexandre Augusto Júlio Gomes	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
4	Aline Aparecida Mayer	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
5	Amauri Bogo	Fapesc - Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
6	Ana Ceron	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
7	Ana Paula R. R. Martinenghi	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
8	André Ricardo Poletto	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
9	Antonio Marcos Feliciano	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
10	Athos de Almeida Lopes Filho	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina

	Especialistas	Instituição
11	Beto Amaral	Prefeitura de Joinville
12	Cassio André Wilbert	Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
13	Célio Haverroth	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
14	Celso Lopes de Albuquerque Junior	Sema/SC - Secretaria Executiva do Meio Ambiente de Santa Catarina
15	Clemerson José Argenton Pedrozo	Faesc / Senar - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina / Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
16	Clovis Rossi	Acate - Associação Catarinense de Tecnologia
17	Daniel Bittencourt	Fecam - Federação Catarinense de Municípios
18	Daniel Peach	Prefeitura de Jaraguá do Sul
19	Daniela Carneiro do Carmo	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
20	Dilvo Casagrande	Fecoagro - Federação das Cooperativas Agropecuárias de Santa Catarina



	Especialistas	Instituição
21	Dionei Walter da Silva	Fecam - Federação Catarinense de Municípios
22	Dirceu João Duarte Talamini	Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
23	Edilene Steinwandter	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
24	Edmilson Costa Moreira	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
25	Enori Barbieri	Faesc / Senar - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina / Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
26	Everton Blainski	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
27	Fábio Luiz Búrigo	UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
28	Fernando dos Santos	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
29	Fernando Luiz Cassini	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
30	Gabriela Mager	Fapesc - Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
32	Gerson Catalan	Icasa - Instituto Catarinense de Sanidade Agropecuária
33	Giovani Canola Teixeira	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
34	Guilherme Ferreira Falcão	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina

	Especialistas	Instituição
35	Hilário Gottselig	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
36	Honorino Dalaposa	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
37	Humberto Bicca Neto	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
38	Isabela da Silva Freitas	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
39	Ives Luiz Lopes	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
40	Jane Aparecida Máximo de Souza	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
41	Jorge Luiz de Lima	Sindicarne/SC - Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados no Estado de Santa Catarina
42	José Almerly Padilha	Ocesc - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
43	José Angelo Di Foggi	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
44	José Zeferino Pedrozo	Faesc / Senar - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina / Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
45	Leandro Furlan Cesconetto	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
46	Lisete Maria Bernardi	Fetrafc/SC - Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Santa Catarina
47	Lucia Correia	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina

	Especialistas	Instituição
48	Luciane de Cássia Surdi	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
49	Luciano Severo	Ceasa/SC - Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
50	Luiz Carlos Mior	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
51	Luiz Guilherme Hillbrecht	Icasa - Instituto Catarinense de Sanidade Agropecuária
52	Luiz Sartor	Fetaesc - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
53	Marcelo Maraschin	UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
54	Márcia da Rosa Gomes	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
55	Marcio Antonio de Mello	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
56	Marcos Rozar	FetraF/SC - Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Santa Catarina
57	Mauro Schuh	Fecoagro - Federação das Cooperativas Agropecuárias de Santa Catarina
58	Neuza Bottega	Amfri - Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí
59	Oscar José Rover	UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
60	Oswaldo Miotto Júnior	Icasa - Instituto Catarinense de Sanidade Agropecuária

	Especialistas	Instituição
61	Oswaldo Vieira dos Santos	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
62	Patrícia Almeida Barroso Moreira	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
63	Paulo Von Dokonal	Ocesc - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
64	Raphael Delvan	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
65	Ricardo de Gouvea	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
66	Ricardo Miotto Ternus	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
67	Rita de Cassia Maraschin da Silva	FetraF/SC - Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Santa Catarina
68	Roberto Wahrlich	Univali - Universidade do Vale do Itajaí
69	Rodrigo da Silva Conceição	Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
70	Rodrigo Silva Maestri	Casan - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
71	Sandra Nespolo Bergamin	Unicafe/SC - União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
72	Silon Junior Procath da Silva	UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
61	Oswaldo Vieira dos Santos	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina



	Especialistas	Instituição
73	Tabajara Marcondes	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
74	Telma Koene	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
75	Tiago Miotto	SAR/SC - Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural do Estado de Santa Catarina
76	Vagner Miranda Portes	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
77	Valério Alecio Turnes	Udesc - Universidade do Estado de Santa Catarina
78	Vamilson Prudêncio da Silva	Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina





7. REFERÊNCIAS

Referências

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA (Ceasa/SC). **Alteração do modo de cálculo do indicador de representatividade da produção catarinense na Ceasa/SC**. Florianópolis, 2021.

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA (Ceasa/SC). **Dados de movimentação de produto** - fevereiro de 2018 a novembro de 2022. Florianópolis, 2022.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA (EPAGRI). **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina 2017-2018**. v 1. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2019. Disponível em: <https://webdoc.epagri.sc.gov.br/sintese.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). **Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense** – Rotas Estratégicas Setoriais. 2013.

FERRARI, D. L. **Cadeias agroalimentares curtas**: a construção social de mercados de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2011.

GODET, M. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, 2010. Caderno n. 5.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2017**. 2019. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017>. Acesso em: 16 set. 2021.

Observatório Fiesc. Disponível em: observatorio.fiesc.com.br

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural. **Roadmap Estratégico Integrado**. Desenvolvimento Ecosistêmico Regional, Territorial e Setorial do Agronegócio de Santa Catarina. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://www.agricultura.sc.gov.br/roadmap-estrategico-integrado/>

Roadmap Estratégico Ceasa/SC

Planejamento
estratégico da Ceasa/SC
alinhado ao Roadmap
estratégico integrado da
Secretaria de Estado da
Agricultura, da Pesca e do
Desenvolvimento Rural

Fevereiro/2022

