



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

ADHERBAL LINS MAZZONI

**INFLUÊNCIA DA CENTRAL DE EMBALAGENS DO CENTRO DE  
ABASTECIMENTO DE PERNAMBUCO (CEASA-PE) NA COMERCIALIZAÇÃO DE  
FRUTAS E LEGUMES**

RECIFE  
2014

ADHERBAL LINS MAZZONI

**INFLUÊNCIA DA CENTRAL DE EMBALAGENS DO CENTRO DE  
ABASTECIMENTO DE PERNAMBUCO (CEASA-PE) NA COMERCIALIZAÇÃO DE  
FRUTAS E LEGUMES**

Dissertação submetida à Universidade Federal Rural de Pernambuco, no Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR, Linha de Pesquisa Gestão, Mercados e Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr. Almir Silveira Menelau

RECIFE  
2014

**INFLUÊNCIA DA CENTRAL DE EMBALAGENS DO CENTRO DE ABASTECIMENTO DE PERNAMBUCO (CEASA-PE) NA COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS E LEGUMES**

ADHERBAL LINS MAZZONI

Dissertação defendida em ....., pela banca examinadora constituída pelos professores:

Examinadores:

---

**Prof. Dr. Almir Silveira Menelau (Orientador) - UFRPE**

---

**Prof. Dr. Tales Wanderley Vital - UFRPE**

---

**Prof. Dr. Lautemyr Xavier Cavalcanti Canel – SUDENE**

## DEDICATÓRIA

*Ao meu pai, Adherbal Pedro Mazzoni (in memoriam), o qual não teve a oportunidade de me ver iniciar e concluir esta etapa em minha vida.*

*Ao professor, Luiz Andrea Favero (in memoriam), pela amizade e confiança depositadas em mim.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças para chegar até aqui e terminar mais uma etapa em minha vida.

A minha mãe Jura e minha querida tia Cida, que acreditaram e batalharam por mim, e me deram a melhor educação possível.

Ao professor e orientador Almir Silveira Menelau por toda atenção, dedicação e paciência que possibilitaram a conclusão desta dissertação.

Ao professor Luiz Andrea Favero (*in memoriam*), primeiramente por acreditar em mim e segundo por mostrar o outro lado da vida acadêmica que poucos têm a oportunidade de desfrutar como eu tive durante os mais de dois anos em que estive trabalhando ao seu lado.

A todos vocês eu deixo os meus mais sinceros agradecimentos, muito obrigado.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as mudanças ocorridas no volume de negócios no CEASA/PE com a implantação do serviço prestado pela Central de Embalagens. O projeto central de embalagens teve como objetivo atender as exigências da legislação em vigor como a Lei nº 9.972, o Decreto nº 6.268 e a Instrução Normativa Conjunta SARC/ANVISA/INMETRO nº.009, que determinam a comercialização de produtos hortifrutícolas devidamente acondicionados em embalagens padronizadas, higienizadas e rotuladas. A execução do projeto trouxe uma série de mudanças nos setores de comercialização do CEASA/PE, como a quebra de um hábito o transporte do mamão e da laranja era feito a granel, ou seja, o produto era transportado sem qualquer tipo de embalagem protetora, com a introdução da central de embalagens esta situação modificou-se. Para atender ao objetivo proposto deste trabalho foi realizada uma análise comparativa da situação atual “vis à vis” a situação pregressa dos negócios, para isso foram selecionados três produtos (tomate, mamão e laranja) comercializados no CEASA com suas etapas de adoção das embalagens padronizadas concluídas há mais tempo. Com o desenvolvimento da pesquisa identificou-se que alguns permissionários demonstraram estar satisfeitos com a utilização das caixas padronizadas mas ao tratar-se do serviço prestado pela Central de Embalagens o grau de insatisfação é grande.

**Palavras-Chave:** CEASA/PE, Central de Embalagens, Comercialização.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the changes in turnover in CEASA / PE with the deployment of service provided by Packaging Central. The central packaging design aims to meet the requirements of legislation such as Law No. 9,972, the Decree n ° 6268 and Joint Normative SARC / ANVISA / INMETRO No. .009, which determine the marketing of produce packaged appropriately in standard containers, cleaned and labeled. The implementation of the project brought a series of changes in marketing CEASA / PE sectors like breaking a habit transport of papaya and orange was done in bulk, ie, the product was shipped without any protective packaging, with the introduction of central packaging this situation changed. To meet the proposed goal of this work a comparative analysis of the current situation vis à vis the previous state of affairs, for it three products (tomato, papaya and orange) marketed CEASA with its stages of adoption of standardized packages were selected was performed completed the longest. With the development of research identified that some licensees demonstrated to be satisfied with the use of standardized boxes but when dealing with the service provided by Central Packaging satisfaction degree is great.

**Keywords:** CEASA / PE, Central Packaging, Supply.

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACEN	Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento
CAGEPE	Companhia de Armazenagem de Pernambuco
CANESA	Centrais de Abastecimento do Nordeste S/A
CAPESA	Central de Abastecimento de Pernambuco S/A
CARE	Central de Abastecimento do Recife
CE	Central de Embalagens
CEAGEPE	Companhia de Abastecimento e de Armazéns Gerais do Estado de Pernambuco
CEASA/PE	Centro de Abastecimento e Logística de Pernambuco
COBAL	Companhia Brasileira de Alimentos
DETEC	Departamento Técnico
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FLV	Frutas, legumes e verduras
OS	Organização Social
PNA	Plano Nacional de Abastecimento
SAG	Sistema Agroindustrial
SIMA	Serviço de Informação do Mercado Agrícola do Ministério da Agricultura
SINAC	Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1.	CEASA/PE em números	16
Tabela 2.	Registro dos atacadistas por produto	33

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.	O modelo de mudança de Kurt Lewin	28
Figura 2.	Manuseio da caixa	38
Figura 3.	Acondicionamento dos produtos	47
Figura 4.	Entrada do prédio administrativo da CE	60
Figura 5.	Maquinas higienizadoras	60
Figura 6.	Estoque de caixas limpas	61
Figura 7.	Estoque de caixas quebradas (6424)	61
Figura 8.	Estoque de caixas quebradas (6431)	62
Figura 9.	Vale Caixa	62
Figura 10.	Recolhimento da CE	62

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 01	Composição dos permissionários que utilizaram as caixas padronizadas no CEASA/PE	39
Gráfico 02	Grau de satisfação dos permissionários em relação ao serviço prestado pela Central de Embalagens	40
Gráfico 03	Grau de satisfação dos permissionários do CEASA/PE em relação à utilização das caixas padronizadas	43
Gráfico 04	Percepção acerca do comportamento dos clientes em relação à utilização das caixas.	44
Gráfico 05	Pretensão dos usuários em relação ao retorno do sistema de comercialização anterior à adoção das caixas padronizadas.	45
Gráfico 06	Percepção dos comerciantes em relação às perdas dos produtos	46
Gráfico 07	Dinâmica da comercialização após a implantação das caixas.	48
Gráfico 08	Quantidade comercializada em toneladas de mamão na CEASA/PE	49
Gráfico 09	Preço médio real comercializado do mamão na CEASA/PE (R\$/KG)	49
Gráfico 10	Quantidade comercializada em toneladas de laranja na CEASA/PE	50
Gráfico 11	Preço médio real comercializado de laranja na CEASA/PE (R\$/KG)	51
Gráfico 12	Quantidade comercializada em toneladas de tomate na CEASA/PE	51
Gráfico 13	Preço médio real comercializado de tomate na CEASA/PE (R\$/KG)	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 O CEASA/PE E O SEU CONTEXTO HISTÓRICO	12
1.2 A CENTRAL DE EMBALAGENS CEASA/PE	17
1.3 OBJETIVOS	21
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b>	<b>21</b>
1.4 HIPÓTESE	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 COMERCIALIZAÇÃO E O PERFIL DO CONSUMIDOR	22
2.2 O PAPEL DAS CÉASAS NA COMERCIALIZAÇÃO	24
2.3 CLASSIFICAÇÃO, PADRONIZAÇÃO, ROTULAGEM E O USO DE EMBALAGENS	25
2.4 RESISTENCIA A MUDANÇAS	28
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>33</b>
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>36</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONARIO DE PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE C - FOTOGRAFIAS TIRADAS DURANTE A PESQUISA</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO A - PORTARIA CEASA-PE/OS N°009/2012</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO B - CONVITE DE INAUGURAÇÃO DA CENTRAL DE EMBALAGENS</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO C - IMAGENS DE DIVULGAÇÃO DA CENTRAL DE EMBALAGENS</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 O CEASA/PE E O SEU CONTEXTO HISTÓRICO<sup>1</sup>

O final da década de 1960 foi marcado por um forte processo de estrangulamento do sistema de comercialização dos produtos hortifrutícolas por conta das precárias condições dos equipamentos disponíveis, dentre eles os mercados públicos que se encontravam obsoletos além de falta de regulamentação do setor.

Foi também em 1960, que o superintendente da SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) Celso Furtado encomendou a um grupo de técnicos franceses um estudo sobre a questão do abastecimento, que resultou no documento chamado “Contribuição ao Estudo da Infraestrutura de Abastecimento Urbano do Nordeste”. O trabalho abrangia não apenas Pernambuco mais todo o Nordeste. Nesse documento foi sugerida a construção de três centrais de abastecimento: em Recife, Salvador e Fortaleza.

Para a implantação dessas três centrais foi criada uma sociedade de economia mista com sede em Recife. Inicialmente a empresa chamava-se Central de Abastecimento de Pernambuco S/A (CAPESA) que, em 1962, foi pioneira no Brasil ao montar um sistema central de distribuição e comercialização de hortifrutícolas e produtos derivados.

Em 1963 a CAPESA passou a se chamar Central de Abastecimento do Nordeste S/A (CANESA), passando a atuar em todo o Nordeste com a missão de implantar as centrais de abastecimento nordestinas. Com o golpe militar de 1964 as obras de construção dos galpões e dos silos foram retardadas e os dirigentes da SUDENE e da CANESA foram afastados. Somente em 1968 é que as obras foram retomadas e a central foi inaugurada com o nome de Central de Abastecimento do Recife (CARE).

---

<sup>1</sup> Os dados históricos foram baseados em Ceasa/PE (2012), Zeitune (2011), Mourão e Magalhães (2011) e Freire e Cirano (2007).

Através do Decreto nº 70.502 (1972) foi criado pelo Governo Federal o Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC), tendo como gestora a Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) que tinha a responsabilidade de atuar através de ações voltadas para a organização e expansão do setor de hortifrutícolas em todo o país. O SINAC foi constituído para servir como agregador das diversas centrais de abastecimento e outros centros já existentes no país. Dessa forma, as CEASAS seriam os elementos representantes do SINAC nos estados da federação. A iniciativa gerou benefícios para a cadeia produtiva do abastecimento urbano e para o consumidor final e, em especial, foi capaz de produzir e oferecer um conjunto de serviços até então inexistentes ou desestruturados, tais como as informações de mercado, a capacitação dos agentes, melhoramento nos processos de padronização e classificação dos produtos e adequação de embalagens, maior controle no uso de defensivos agrícolas, incentivos à produção para exportação, entre outros.

Esse modelo nacional de centrais de abastecimento, baseado nas experiências da França, Espanha, Inglaterra, entre outros países, experimentou mudanças contundentes e incorporou novos métodos e avanços tecnológicos, o que o levou a ser adotado como referência para outros países em desenvolvimento.

A FAO, o Banco Mundial e outros organismos internacionais passaram a recomendar o sistema brasileiro, principalmente no que se refere à construção e operacionalização de mercados, em virtude da diversidade de concepções arquitetônicas e peculiaridades funcionais dos equipamentos implementados no território nacional.

A Central de Abastecimento do Recife (CARE) passou em 1973, a fazer parte do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC), e em 1974 a CEASA/PE já estava vinculada tecnicamente e administrativamente a COBAL, restava apenas esperar que a SUDENE transferisse o seu controle acionário, o que de fato ocorreu, resultando numa mudança importante. A COBAL adquiriu a condição de majoritária com 78%, restando 12% para a SUDENE, governo do estado 8% e Prefeitura do Recife 0,1% e outras pessoas físicas completavam o quadro de acionistas.

Na segunda metade da década de 1980 iniciou-se a discussão da privatização de empresas estatais. Não havia investimentos por parte do governo federal e era permitido que cada CEASA buscasse o seu equilíbrio financeiro para desenvolver suas atividades. Os CEASAS passaram a fazer parte da lista das privatizáveis. A equipe do SINAC se posicionou contrariamente a forma como se pretendia fazer a privatização.

No dia 21 de novembro de 1986, através do Decreto nº 93.611, chegava ao fim um sistema moderno e em constante aperfeiçoamento das suas funções que por conta dos novos rumos da esfera governamental, autorizou a COBAL a transferir para os governos estaduais e municipais o seu controle acionário nas centrais de abastecimento. O Decreto estabeleceu ainda que nos casos em que não houvesse concordância expressa dos governos estaduais e municipais, os CEASAS poderiam ser transferidas ao setor privado, através de associações, consórcios ou cooperativas que reunissem produtores e comerciantes envolvidos.

Diante do rompimento societário e das diretrizes do sistema integrado, os CEASAS passaram a conviver com sérias deficiências estruturais e de gestão, destacando as seguintes:

- estruturas físicas dos mercados em processo de deterioração e desuso;
- infraestrutura de apoio (acesso, circulação, estacionamento, segurança, limpeza) deficiente, gerando custo adicional aos agentes operadores;
- perda significativa de competitividade dos produtores e atacadistas nos mercados;
- redução da oferta de recursos humanos com especialização na gestão operacional dos mercados;
- baixo uso das tecnologias de informação;
- falta de modernização dos métodos e processos de gestão e avaliação;
- deficiência na visão estratégica do sistema – focos de gestão voltados para a gestão operacional e não ao complexo do mercado;
- falta de interação entre os agentes envolvidos no processo de produção, comercialização, distribuição e consumo.

Ainda em 1986 com o objetivo de amenizar os efeitos negativos da extinção do SINAC, foi criada a Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento (ABRACEN), congregando os grupos CEASAS, com vistas a estabelecer um fórum de debates de problemas administrativos, financeiros, técnicos e operacionais, geralmente comuns as centrais filiadas, a semelhança do que era feito pela COBAL, através do SINAC, quando gestora do sistema.

A ABRACEN tem desenvolvido esforços para recuperar os objetivos sociais que nortearam a criação dos CEASAS. Neste sentido, tem promovido gestões políticas e institucionais de modo a sensibilizar o poder central da importância dos CEASAS como instrumento imprescindível na formulação de uma política nacional de desenvolvimento sustentável de produção e distribuição de alimentos.

No ano de 1987 o governo do Estado de Pernambuco que, minoritariamente já fazia parte do quadro de acionistas da empresa, recebeu as ações da COBAL e passou a ser majoritário. Em 1988 ocorre a fusão entre o Centro de Abastecimento - CEASA/PE e a Companhia de Armazenagem de Pernambuco (CAGEPE), criando uma nova empresa chamada Companhia de Abastecimento e de Armazéns Gerais do Estado de Pernambuco (CEAGEPE).

No ano de 2000 a CEAGEPE é transformada numa Organização Social (OS) de direito privado sem fins lucrativos passando a se denominar Centro de Abastecimento e Logística de Pernambuco (CEASA/PE), sendo vinculado à Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária de Pernambuco em 2004.

O CEASA/PE tem investido para tentar sair do cenário de estagnação e depreciação no qual se encontrava com o fim do SINAC, hoje ele opera um volume médio mensal (comercializado) de 80.000 ton / mês que envolve cifra média, mensal (comercializado) de R\$ 190 milhões (Ver Tabela 01).

A implantação do projeto Central de Embalagens CEASA/PE foi um investimento feito com a intenção de modernizar o sistema de comercialização do CEASA/PE, baseando-se no cumprimento das novas exigências do mercado

consumidor e nas leis vigentes que exigem o uso adequado de embalagens para produtos hortifrutícolas.

**Tabela 1**

**CEASA/PE em números**

<b>Dados Técnicos</b>	<b>Ano 2013</b>
Volume Médio Mensal Comercializado	80.000 ton / mês
Valor Médio Mensal Comercializado	R\$ 190 milhões
Fluxo Médio de Pessoas / Dia	46.000
Movimentação Média de Veículos	12.000 / dia
Estimativa de Geração de Empregos	40.000 diretos e indiretos

Fonte: CEASA/PE – Site oficial 2013

## 1.2 A CENTRAL DE EMBALAGENS CEASA/PE

O projeto responsável pela criação da Central de Embalagens CEASA/PE envolveu os departamentos de Letras e Ciências Humanas (DLCH) e de Agronomia (DEPA) da UFRPE. O seu responsável foi o professor Luiz Andrea Favero, tendo como objetivo implantar um mecanismo de utilização de caixas plásticas padronizadas na comercialização dos produtos hortifrutícolas que são comercializados pelo CEASA/PE, visando à melhoria na qualidade dos produtos, eficiência no transporte, com a higienização das embalagens, conforme as normas da legislação em vigor.

Com o desenvolvimento do projeto esperou-se que os resultados alcançados pudessem beneficiar os produtores rurais e atacadistas com a consequente melhoria dos seus níveis de emprego e renda, melhoria na qualidade alimentar dos produtos para os consumidores tendo como referência as novas normas de padronização e embalagens do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Programa Horti&Fruti Qualidade.

O programa Horti&Fruti Qualidade foi formulado em 2001, tendo a sua origem na academia, quando o professor da UFRPE, Luiz Andrea Favero percebeu a necessidade de modernizar os padrões de comercialização e a qualidade alimentar dos produtos hortifrutícolas comercializados na CEASA/PE.

O projeto Central de Embalagens CEASA/PE também buscou incorporar estudantes e pesquisadores dos departamentos envolvidos com a iniciação científica e a elaboração de monografias, dissertações de mestrado e artigos a serem publicados em revistas de circulação nacional e internacional.

O objetivo geral do projeto era planejar o funcionamento e a estrutura necessária à implantação da central de embalagens e coordenar as ações práticas de implantação do modelo, trabalhar conceitos importantes sobre classificação dos produtos, embalagens e higienização, eficiência, logística, agregação de valor e diminuição de perdas na comercialização de produtos hortifrutícolas iniciando-se pelos atacadistas do CEASA/PE. Os objetivos específicos eram: quantificar o

volume dos produtos comercializados semanalmente com a identificação dos principais canais de distribuição, logística e embalagens dos produtos, pontos de origem e destino. Identificar e cadastrar os produtores e permissionários que comercializam na CEASA/PE e assim verificar os tipos de embalagens e tamanhos mais adequados para cada categoria de produto em conformidade com a legislação vigente e acompanhar as etapas de implantação e consolidação do projeto e sugerir a correção de rumos se necessária. Em linhas gerais, a central de embalagens objetivou:

- Melhoria na qualidade do produto comercializado;
- Padronização das embalagens e do peso dos produtos;
- Diminuição das perdas do produto;
- Modernização e otimização do processo de transporte e logística;
- Redução nos custos;
- Manutenção da segurança alimentar;
- Redução no volume de resíduos gerados e diminuição nas despesas;
- Responsabilidade socioambiental;
- Aumento das vendas.

Durante a etapa de implantação do projeto foi preparado conjuntamente com o CEASA/PE, um plano de sensibilização e de informação dos fornecedores, atacadistas e clientes sobre a central de embalagens, assim como também foram definidas as etapas de implantação da central de embalagens além de orientar o CEASA/PE quanto às portarias e normas internas a serem elaboradas e implantadas pela organização.

Foi assim que em 16 de outubro de 2009 o CEASA/PE iniciou as atividades da Central de Embalagens Governador Miguel Arraes de Alencar, visando à implantação de um sistema de circulação e higienização de embalagens e a melhoria da qualidade dos produtos hortifrutícolas comercializados no CEASA/PE, em conformidade com a legislação em vigor.

A Lei N° 9.972 (2000) institui em todo o território nacional a obrigatoriedade de classificar os produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico quando destinados diretamente à alimentação humana, operações de compra e venda do poder público e nos portos, aeroportos e postos de fronteiras, quando da importação, deixando sob a responsabilidade do poder público, que poderá repassá-la aos agentes credenciados nos termos dos instrumentos estabelecidos.

Neste contexto no dia 22 de novembro de 2007, o Governo Federal editou o Decreto N° 6.268, que regulamenta a Lei N° 9.972 (2000), no qual estabelece normas reguladoras para a classificação de produtos vegetais, e no inciso XIII artigo 1° considerou o embalador como pessoa física ou jurídica, que por conta própria ou como intermediária, acondiciona produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico.

Em seu artigo 3° o Decreto mencionado estabelece que os produtos devem estar embalados para comercialização:

Art. 3o Os produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico, na forma do art. 1° da Lei 9.972 (2000), já embalados e rotulados com as especificações qualitativas, destinados diretamente à alimentação humana, comercializados, armazenados ou em trânsito, devem estar devidamente classificados.

A premissa acima torna obrigatório o procedimento de acondicionamento dos produtos após a classificação, e vale salientar que estão sujeitos à fiscalização os órgãos do poder público responsáveis por operações de compra, venda ou doação de produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico, sendo esta fiscalização executada nos locais onde possam existir produtos vegetais, subprodutos, resíduos de valor econômico, o que é o caso do CEASA/PE.

A Instrução Normativa Conjunta Sarc/Anvisa/Inmetro N°.009, de 12 de novembro de 2002, em vigor desde maio de 2003, regulamenta o acondicionamento, manuseio e comercialização dos produtos hortícolas “in natura” em embalagens próprias para a comercialização, visando a sua proteção, conservação e integridade.

Conforme o Art. 1º do diploma legal, as embalagens destinadas ao acondicionamento de produtos hortícolas “in natura” devem atender, sem prejuízos das exigências dispostas nas demais legislações específicas, aos seguintes requisitos:

I – as dimensões externas devem permitir empilhamento, preferencialmente, em palete (“pallet”) com medidas de 1,00m (um metro) por 1,20m (um metro e vinte centímetros);

II – devem ser mantidas íntegras e higienizadas;

III – podem ser descartáveis ou retornáveis; as retornáveis devem ser resistentes ao manuseio a que se destinam as operações de higienização e não devem se constituir em veículos de contaminação;

IV – devem estar de acordo com as disposições específicas referentes, às boas práticas de fabricação, ao uso apropriado e às normas higiênico-sanitárias relativas e alimentos;

V – as informações obrigatórias de marcação ou rotulagem, referentes às indicações quantitativas, qualitativas e as outras exigidas para o produto devem estar de acordo com as legislações específicas estabelecidas pelos órgãos oficiais envolvidos.

Essa mudança de atitude deu-se devido às transformações ocorridas ao longo dos anos em relação ao comportamento do consumidor que se tornou mais exigente ao tratar do que se irá consumir. Para Favero (2002), as mudanças ocorridas no setor de frutas, legumes e verduras (FLVS) deveu-se ao crescimento da diversidade e do volume dos produtos comercializados, bem como às mudanças no perfil de consumo que passa a privilegiar a qualidade e a diferenciação dos produtos, levando as centrais atacadistas (CEASAS) a procurar o seu aprimoramento técnico e gerencial.

A CEASA/PE passou a prestar um serviço que nunca existiu em toda sua história: a utilização de embalagens padronizadas (caixas plásticas) gerou uma forte mudança em alguns setores de dentro do CEASA/PE que nunca trabalharam com

qualquer tipo de embalagem (por exemplo: a laranja e o mamão que eram transportados a granel), com a adição de novos custos no processo de comercialização que compreende: a compra ou aluguel de caixas plásticas padronizadas e a higienização das caixas padronizadas. Isto faz com que surja a seguinte indagação: **Como a Central de Embalagens influenciou na comercialização de frutas e legumes do CEASA/PE?** Face ao exposto, assume-se esta indagação como questão a ser respondida pela pesquisa.

### 1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho buscou atingir os seguintes objetivos:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as mudanças ocorridas na comercialização de hortifrutícolas levados a efeito no CEASA/PE com a implantação do serviço prestado pela Central de Embalagens.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analisar as alterações de volume de transações com hortifruti antes e depois da adoção das embalagens padronizadas;
2. Mensurar o grau de satisfação dos permissionários em relação à utilização das embalagens padronizadas e com o serviço prestado pela central de embalagens;
3. Analisar o nível de perdas do produto comercializado após a adoção das embalagens padronizadas;

### 1.4 HIPÓTESE

A implantação do serviço prestado pela Central de Embalagens alterou de forma positiva a comercialização de frutas e legumes realizados no CEASA/PE.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMERCIALIZAÇÃO E O PERFIL DO CONSUMIDOR

O processo de comercialização do CEASA/PE sofreu um grande avanço em seu sistema de classificação e padronização dos produtos hortifrutícolas com a implantação da Central de Embalagens.

A comercialização agrícola faz parte de um sistema que viabiliza a ligação entre produtores e consumidores. Este sistema permite atender as necessidades e desejos dos consumidores, provendo os meios para a distribuição da produção e facilitando a operação de todo o processo de mercado pondo o produto na forma, no local e hora desejados Brandt (1979).

Para Mendes (2007) a comercialização assume o papel de promover ativamente o desenvolvimento econômico, contribuindo para a redução das desigualdades sociais. Para isso, a comercialização deve ser realizada no sentido da:

- a) manutenção de preços baixos de alimentos através de melhorias na eficiência operacional das atividades de comercialização, e conseqüentemente elevando o poder de compra da população com renda nominal baixa.
- b) geração de emprego nos setores comerciais e de serviços onde a cada dia, tornam-se os principais absorvedores de mão-de-obra.
- c) estimulação do desenvolvimento através da adoção de novas tecnologias e organização empresarial, resultando em uma maior produtividade dos recursos, em todas as fases de produção e distribuição de alimentos. A medida que o desenvolvimento ocorre, algumas tendências de mudanças fazem parte desse processo; essas tendências provocam um aumento da importância da comercialização.

Atendendo as novas exigências dos consumidores e às da legislação em vigor, o CEASA/PE procurou adaptar-se ao novo perfil de comportamento do consumidor que, para Neves (2003), alterou com o aumento na renda da população

e provocou mudanças em relação ao que se está sendo consumindo. Essas mudanças fazem parte de um processo de amadurecimento que traz impactos nos sistemas agroalimentares (SAGs), que por sua vez devem se adaptar aos novos padrões de consumo. Neves (2003) destaca as seguintes transformações:

- **Consumo fora do domicílio:** grande expansão dos negócios de fast-food e também a proliferação dos restaurantes por quilo, servindo de exemplo de rapidez, conveniência, praticidade e adequação das necessidades dos consumidores.
- **Segurança alimentar:** a frequente preocupação dos consumidores quanto à origem dos produtos, presença de resíduos tóxicos e patogênicos e ao estado de conservação dos alimentos, tem levado a uma maior procura por produtos *in natura*, com menores teores de colesterol, gordura, sal etc.
- **Estrutura etária:** produtos visando atender a diferentes tipos de faixas etárias. Pessoas mais idosas têm a necessidade de produtos adequados a fatores como a digestibilidade e a composição dos alimentos, assim como, os jovens procuram por praticidade ou por alimentos mais saudáveis.
- **Conveniência:** com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e a expansão de famílias com menor número de pessoas o consumo de produtos de fácil preparo e cocção, muitas vezes com embalagens individualizadas vem ganhando espaço no setor de alimentos.
- **Valorização de aspectos culturais, regionais e exóticos:** produtos e serviços direcionados a preferências regionais de consumidores. Produtos exóticos, ligados ao fator da atratividade pelo que é novo e da diversificação na alimentação, contanto que sejam oferecidos no formato desejado de conveniência e segurança.
- **Preocupação ambiental:** a abordagem do desenvolvimento sustentável de mercado tem induzido algumas empresas a focar suas estratégias em consumidores “verdes”, produtos “ambientalmente limpos” ou melhoria da imagem corporativa. Promovendo a diferenciação dos produtos através de “selos” e embalagens que destaquem os produtos orgânicos.
- **Direitos e exigências legais:** códigos de defesa de consumidores cada vez mais rígidos e controles maiores fazendo com que as empresas tenham que

se adaptar a regulamentações que visem, na maioria das vezes, benefício e proteção aos consumidores.

## 2.2 O PAPEL DOS CEASAS NA COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRUTES

Segundo Mourão e Magalhães (2011), a criação do SINAC (Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento), em 1972, teve como principais objetivos a redução dos custos de comercialização (perdas, mão-de-obra, embalagens, fretes) e dos custos das organizações (economia de escala). O sistema procurou também a melhoria dos produtos e serviços de classificação e padronização e ainda propiciar condições para a coleta, análise e divulgação de informações de mercado desenvolvidas pelo SIMA (Serviço de Informação do Mercado Agrícola do Ministério da Agricultura).

Sendo os CEASAS, “exclusivos” na oferta de serviços básicos de apoio à comercialização e sendo tais serviços remunerados pelos concessionários, estabelece-se uma relação fornecedor/cliente que se orienta por um conjunto de objetivos comuns, embora com interesses estratégicos diferentes e algumas vezes conflitantes (CUNHA, 2006).

Devido à necessidade de modernização no setor atacadista Cunha (2006, p.41) salienta que:

“O grande desafio para as CEASAS é oferecer serviços que sejam eficientes e eficazes e que sejam capazes de atender demandas operacionais em larga escala, e ainda prover os serviços necessários para acompanhar o ritmo de expansão dos negócios privados que regula.”

Com o fim do SINAC (na década de 1980) os CEASAS sofreram com a falta de investimentos e de uma coordenação central, o que acabou limitando a visão estratégica dos CEASAS, levando-os a travarem uma inútil guerra contra as grandes redes de supermercados ao invés de atraí-las para seu espaço físico ou estabelecer parcerias logísticas e operacionais como o fizeram as grandes centrais atacadistas da Europa (FAVERO, 2005).

### 2.3 CLASSIFICAÇÃO, PADRONIZAÇÃO, ROTULAGEM E O USO DE EMBALAGENS

Para Mendes (2007), o definidor do alimento seguro é o atributo que o consumidor está procurando. O consumidor quer ter a certeza de que o alimento que está sendo consumido é seguro e que os padrões mais elevados de higiene e qualidade são mantidos, desde o local de produção até chegar à sua mesa. O controle da qualidade através de sistemas padronizados de classificação e rotulagem dos produtos hortifrutícolas atrelados ao uso de embalagens protetoras ajudariam a atender essas exigências.

O desenvolvimento de normas se faz necessário para que se atinja um padrão de qualidade. A falta de uma instrução normativa acabou levando os Centros de Abastecimento a estabelecerem seus próprios critérios de qualidade e padrões de embalagens, o que acabou impedindo o desenvolvimento dos mercados, pela falta de harmonia e uniformização de medidas e padrões (FAVERO, 2002).

De acordo com Luengo (2011), é cada vez mais exigida à busca de inovações tecnológicas nos sistemas de produção das frutas e hortaliças, bem como nas suas formas de tratamento pós-colheita, acondicionamento, embalagem e apresentação ao mercado, ressaltando que as embalagens são úteis para o transporte, venda, informação e acondicionamento do produto. Outro fator importante é a possibilidade de higienização das embalagens retornáveis como forma de se evitar a contaminação dos produtos e das lavouras.

A utilização de embalagens plásticas torna fácil a higienização do recipiente, além de proporcionar uma maior segurança no consumo dos alimentos tanto para o consumidor, quanto para o comerciante, diferente do que acontece com as caixas de madeira que por conta da falta de higienização acabam transmitindo contaminação às plantações com doenças vegetais, além de contribuir com o aumento das perdas. As embalagens plásticas, junto com o sistema de centrais de embalagens, são as mais indicadas para o tipo de comercialização que é realizada nos CEASAS (ANDRADE e CONEGUNDES, 2012).

Além disso, de acordo com Favero (2009), a utilização de embalagens plásticas padronizadas pode ser vista como uma forma de respeitar o consumidor. Pois além da higienização e padronização do peso do produto na caixa, o consumidor poderá ter em mãos um produto já classificado e de qualidade, além de ficar sabendo a origem do produto, (quem o produziu e distribuiu) até chegar às suas mãos.

Os produtos perecíveis necessitam de embalagens capazes de protegê-los contra danos físicos e fatores ambientais. Para preservar sua forma e consistência, as embalagens utilizadas na logística de produtos perecíveis devem ser resistentes, de forma a suportar empilhamentos, proteger contra amassamento, abrasão e cortes por objetos pontiagudos. Ressaltando que a utilização de uma embalagem adequada pode facilitar os processos da cadeia de comercialização de produtos perecíveis, facilitar o deslocamento, carregamento, descarregamento e transporte do produto e, também, servir de unidade de venda no varejo (FIALHO, 2011).

Para Alvarenga (2011) as atividades de padronização, classificação e rotulagem das FLVs, são importantes pois favorecem a manutenção da qualidade do produto, fornecendo ao consumidor uma melhor apresentação e uma série de informações referentes ao produto a ser consumido. Sobre essas atividades temos as seguintes considerações:

- **Rotulagem:** permite ao consumidor acessar informações referentes ao processo produtivo, questões ambientais, aspectos sociais dos trabalhadores e a sanidade do produto. Neste sentido a rastreabilidade surge como um instrumento que vai exigir uma maior qualidade do produto comercializado para poder atender a um mercado consumidor cada vez mais exigente e globalizado.
- **Padronização:** estabelece padrões físicos ou descritivos, por produto vegetal, de acordo com a sua identidade e qualidade. A identidade do produto relaciona-se com suas características internas, inerentes ao produto, ou seja, formato, coloração de polpa, sabor, doçura, entre outras, e a sua qualidade, de acordo com aspectos externos ou adquiridos do meio exterior, tais como os danos e defeitos.

- **Classificação:** é uma atividade obrigatória quando os produtos de natureza vegetal são destinados diretamente ao consumo humano. A ideia da classificação é de auxiliar na comercialização possibilitando a seleção de produtos em função da qualidade e descartando os de baixa qualidade, proporcionando subsídios para a melhoria da produção.

Neves (2007) ressalta que é necessário observar a questão da rotulagem e normas, que variam conforme os países, além de duas crescentes preocupações: a questão da rastreabilidade dos produtos, uma vez que consumidores desejam cada vez mais informações na embalagem sobre os SAGs que os produziram, e também com o retorno das mesmas (reciclagem). O rótulo é uma prática obrigatória e necessária que vai inserir informações básicas e importantes que facilitem o processo comercial e as relações de consumo.

Para Luengo (2011), a padronização de produtos e de embalagens é cada vez mais importante para a comercialização, que deve sempre buscar por novos recursos da informatização e buscar racionalizar e reduzir o custo de processamento em face da alta competitividade.

As funções de estocagem e manuseio também têm a sua importância ao contribuírem para a criação da utilidade de lugar, estimulando a padronização-classificação, ao proporcionar espaço e instalações adequadas (MENDES, 2007). Vale fazer uma distinção entre as operações de manipulação e de manuseio. Para Brandt (1979), a manipulação é o conjunto de operações a que se submete um produto, desde a colheita até a venda ao consumidor final, e compreende operações como: movimentação, transporte, estocagem. Como se percebe neste contexto, a estocagem é uma das etapas da manipulação. E o manuseio são operações realizadas para preservar a qualidade dos produtos, tais como limpeza, expurgo, secagem, aeração, ou seja, promove o beneficiamento do produto sem sua transformação.

Daí a necessidade de avançar no processo de padronização não apenas das caixas plásticas como dos produtos comercializados, o advento das embalagens só veio acentuar ainda mais esse ponto, por isso a preocupação com relação à

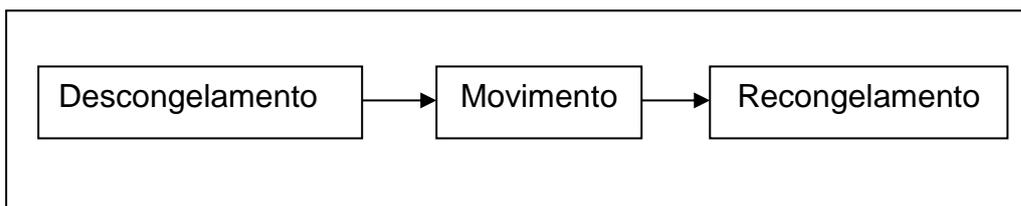
padronização dos produtos hortifrutícolas, para assim estabelecerem padrões físicos ou descritivos, de acordo com a sua identidade e qualidade. De forma simples padronizar é separar o produto de acordo com o padrão estabelecido (CEASA/PE, 2012).

## 2.4 RESISTÊNCIAAS MUDANÇAS

Ao implantar alguma mudança ou inovação, as organizações acabam tendo que enfrentar resistências internas. A mudança é o processo que visa alterar o comportamento de um individuo ou de uma organização culminando em uma modificação do modo de fazer as coisas para assim responder aos estímulos do ambiente interno e externo, seja pela adoção de uma nova tecnologia, cumprir novas leis ou regulamentos, atender a variações nas preferências de consumidores e de parceiros. As mudanças são necessárias para a sobrevivência da organização em um ambiente competitivo (ROBBINS e COULTER, 1998, HERNANDEZ e CALDAS, 2001, MONTANA e CHARNOV, 2003, DAFT, 2005).

Segundo Lewin apud Bordenave e Pereira (1985) as mudanças nas organizações deveriam atravessar a um processo composto por três etapas (visto na figura 1):

**Figura 1 – O modelo de mudança de Kurt Lewin**



As três etapas são o **descongelamento** do *status quo* da organização, **movimento** em direção a nova condição desejada e por fim o **recongelamento** da mudança para torná-la permanente. O recongelamento tem papel importante no processo de mudança por ter como objetivo a sustentação da mudança no longo prazo, para que ela não se torne algo temporário onde exista a possibilidade de reversão por parte dos funcionários.

No caso do CEASA/PE a decisão de implantar uma central de embalagens foi consequência da necessidade de adequar a instituição a uma lei vigente e as exigências de um mercado competitivo, isso acabou mexendo com o *status quo* de alguns setores que nunca trabalharam com qualquer tipo de embalagem, como era o caso da laranja e do mamão, o que acabou resultando é uma forte resistência na adesão ao projeto Central de Embalagens CEASA/PE.

Para Robbins e Judge (2010), a resistência a mudança nem sempre aparece de forma padronizada, podendo ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando ela assume uma forma aberta e imediata (protestos e ameaças de greve), fica mais fácil para os gestores enfrentarem esse tipo de resistência. O grande desafio na hora de enfrentar a resistência é quando ela é implícita ou protelada, por terem a característica de serem mais sutis, como a falta de motivação para trabalhar, aumento dos erros e defeitos, perda de lealdade a organização, acabam tornado-as mais difíceis de identificar.

Segundo Robbins e Judge (2012), as fontes de resistência à mudança podem ser categorizadas em fontes individuais e fontes organizacionais. As fontes individuais residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades. As fontes organizacionais residem na própria estrutura da organização. Segue abaixo os principais motivos pelos quais os indivíduos e as organizações resistem ao processo de mudança.

### **Fontes Individuais**

**Hábitos:** para lidarmos com a complexidade da vida criamos hábitos ou respostas programadas. Quando nos deparamos com a mudança, a tendência é reagir conforme o estabelecido pelos hábitos o que acaba gerando um foco de resistência.

**Segurança:** ao se sentirem ameaçadas as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança.

**Fatores econômicos:** alterações nas tarefas e rotinas estabelecidas podem despertar temor quando uma pessoa acha que não irá apresentar o mesmo desempenho de antes de a mudança ser implantada. O medo de que a mudança possa afetar a renda, principalmente quando a remuneração é vinculada à produtividade torna-se uma fonte de resistência.

**Medo do desconhecido:** A falta de informação sobre a adoção de novas tecnologias e novos procedimentos causam resistência à mudança pelo fato do conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.

**Processamento seletivo de informações:** As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

### **Fontes Organizacionais**

**Inércia estrutural:** As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

**Foco limitado de mudança:** As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.

**Inércia de grupo:** Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas e regras do grupo podem criar barreiras a essa mudança.

**Ameaça à especialização:** As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.

**Ameaça às relações de poder estabelecidas:** Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

Para Hernandez e Caldez (2001), a resistência à mudança pode ser o resultado de uma percepção individual a respeito das mudanças a serem adotadas pela organização, ela passa por sete estágios que podem resultar em quatro diferentes tipos de resultados: adoção espontânea da mudança, decisão para se superar a resistência à mudança, adoção de um comportamento resistente e indecisão.

O processo de resistência a mudança passa pelos seguintes estágios:

**Exposição à mudança ou inovação:** é caracterizado pelo contato inicial do indivíduo com a proposta de mudança ou com informações sobre ela. A transmissão dessas informações ou de sua proposta pode ser feita pelos agentes responsáveis pela implantação da mudança através de canais formais ou informais. O primeiro estágio é importante porque nele se tem as primeiras impressões em relação à proposta de mudança que pode resultar em insegurança no trabalho e na adoção de comportamento resistente. Os estímulos serão percebidos de diferentes maneiras, tendo diversas interpretações por pessoas que compartilham o mesmo ambiente organizacional.

**Processamento inicial:** o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado.

**Resposta Inicial:** o indivíduo pode apresentar uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial. O indivíduo apresenta uma rejeição quando se encontra numa situação de **baixa consistência**, isto é, quando os atributos da mudança proposta e as consequências previstas da sua adoção não puderem ser conciliados com o seu conhecimento. O indivíduo não se sentirá estimulado a continuar a avaliar as propostas de mudança e por fim acabará rejeitando-a. Essa rejeição pode assumir uma natureza **ativa** ou **passiva**. Uma rejeição de **natureza ativa** ocorre quando os indivíduos tendem a resistir às ideias que eles acreditem que possam causar-lhes algum mal, indivíduos avessos ao risco tenderão a rejeitar proposta mesmo elas sendo aceitáveis ou atrativas. O medo de perder algo considerado valioso, a incompreensão sobre as razões da mudança e suas implicações, crença de que a mudança não faz sentido para a organização e baixa tolerância à mudança. O hábito é uma fonte de rejeição de **natureza passiva**, ou seja, os indivíduos seguem a tendência de responder aos estímulos da mesma forma que sempre fizeram. Quando o indivíduo se encontra numa situação de **consistência moderada**, ele percebe que os atributos da mudança e suas consequências são parcialmente aceitáveis e então ele vai atrás de novas informações sobre a mudança proposta, iniciando-se, assim, o estágio de processamento estendido. A percepção de **alta consistência** ocorre quando o indivíduo conclui rapidamente que os atributos da

mudança e suas consequências são aceitáveis e fazem sentido. Nessa situação o indivíduo está disposto a aceitar a mudança ou inovação.

**Processamento estendido:** o indivíduo avalia os atributos da mudança cuidadosamente, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de diminuir a sua resistência.

**Aceitação e resistência emocionais:** é resultado de uma comparação consciente e inconsciente, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada. Caso a mudança tenha sido percebida como uma oportunidade, o resultado é positivo caso contrário as emoções são negativas.

**Integração:** o indivíduo tentará integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior.

**Conclusão:** o indivíduo adotará quatro possibilidades de comportamentos: resistência, decisão de superar a resistência, indecisão, adoção (ou teste) da mudança.

Por isso o interesse em se saber o grau de satisfação dos permissionários ao trabalhar com as caixas padronizadas do CEASA e com o serviço prestado pela Central de Embalagens para, assim, poder identificar se ainda há algum resquício de resistência com a adoção do sistema de caixas ou se isso já foi superado.

### 3 METODOLOGIA

No estudo desenvolvido utilizou-se, por um lado, a abordagem quantitativa, objetivando analisar a dinâmica dos negócios após a implantação das caixas padronizadas. Por outro lado, trabalhou-se com a abordagem qualitativa, no sentido de caracterizar o grau de satisfação dos permissionários quanto à qualidade do serviço prestado pela central de embalagens após a adesão ao projeto das caixas padronizadas.

Para tanto foram selecionados os produtos que estão com suas etapas de adoção das embalagens padronizadas concluídas há mais tempo. A população da pesquisa é composta pelos atacadistas do CEASA/PE que comercializam (tomate, mamão e laranja). Durante a pesquisa de campo, buscou-se entrevistar a população dos 178 permissionários que comercializam os produtos selecionados, porém apenas 81 se dispuseram a participar da entrevista, os demais se recusaram ou não foram encontrados no dia da pesquisa. O mercado atacadista nestes três setores é distribuído da seguinte forma:

**Tabela 2**

**Registro dos atacadistas por produto**

<b>Produto</b>	<b>Nº de Comerciantes Cadastrados</b>	<b>Nº de Comerciantes Entrevistados</b>	<b>Cadastrados x Entrevistados</b>
Tomate	37	20	54%
Mamão	52	21	40,4%
Laranja	89	40	45%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>81</b>	<b>45,5%</b>

Fonte: CEASA/PE 2013, adaptado pelo autor

Como primeiro procedimento metodológico, procedeu-se um levantamento de dados primários com a população de usuários dos serviços de embalagem do CEASA/PE com vistas a aquilatar o grau de satisfação com os serviços e suas implicações para a dinâmica comercial. Para isso foi realizada uma pesquisa através da aplicação de questionários que, segundo Gil (2011), é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas aos entrevistados com o objetivo de obter informações sobre os mais diversos tipos de conhecimentos.

A aplicação dos questionários foi procedida diretamente com os permissionários. Nos questionários constavam questões do tipo aberta e do tipo fechada visando melhor captura das informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Também utilizou-se as escalas sociais que segundo Gil (2011), são instrumentos sociais utilizados para medir a intensidade das opiniões e atitudes de maneira mais objetiva possível, constituindo-se basicamente em solicitar ao entrevistado que escolha dentre uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção da realidade pesquisada.

Num segundo momento foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, com um representante da central de embalagens e um do CEASA/PE. As entrevistas foram necessárias para tentar fazer um contrabalanço com as informações coletadas com os permissionários na pesquisa de campo.

Num terceiro momento, foram analisadas as dinâmicas dos negócios realizados pelos permissionários antes e depois da implantação da Central de Embalagens. Para isso, utilizou-se os registros dos negócios, os volumes transacionados e os preços praticados. Com os dados e abordagem analítica utilizada procurou-se configurar a dinâmica dos negócios com e sem a Central de Embalagens.

O estudo aborda as mudanças ocorridas na comercialização dos hortifrutis no CEASA/PE com a implantação de um novo serviço. Neste sentido, analisou-se os volumes de negócios e o grau da satisfação dos permissionários em relação às mudanças sofridas pelo mercado com a implantação da central de embalagens e dos serviços prestados por ela. Foram recolhidas informações a respeito dos volumes transacionados antes e depois da implantação da central de embalagens, tendo como base o ano de 2009 (ano de início das operações da Central), recolhendo informações dos volumes transacionados entre os anos de 2000 a 2012.

Os dados secundários foram obtidos através de uma pesquisa bibliográfica. Pretendeu-se nessa fase: pesquisar em diversas fontes como revistas especializadas (Revista Frutas e Derivados, Revista de Política Agrícola, FrutiFatos e Abastecer Brasil), assim como livros, artigos, dissertações e também analisar as

políticas e o Manual Operacional das Ceasas do Brasil (ABRACEN, 2011) e do Plano Nacional de Abastecimento (ABRACEN, 2012). Além disso, utilizou-se as informações e os dados um banco de dados obtido através do grupo de pesquisadores da UFRPE participantes do projeto Central de Embalagens CEASA/PE. Organizou-se, ainda um levantamento dos registros do CEASA/PE por meio de seu departamento técnico (DETEC), no sentido de apoiar o desenvolvimento da pesquisa.

Com os dados coletados foi realizada uma análise comparativa da situação atual vis à vis a situação pregressa dos negócios, visto ter-se pretendido encontrar respostas ou explicações para a problemática levantada na pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Os resultados das análises dos dados de campo e dos dados secundários permitiram descrever as mudanças que ocorreram no sistema de comercialização do CEASA/PE com a implantação da Central de Embalagens, considerando os três setores que estão há mais tempo com o processo de adoção das caixas plásticas concluído.

A Central de Embalagens (CE) opera com um total de 69 trabalhadores, onde 50 estão alocados na parte operacional em três turnos. A meta de produção é de higienizar 39 mil caixas nos dias úteis e 24 mil aos sábados, para formar o chamado “estoque pulmão” para o outro dia de funcionamento do CEASA/PE. O maior dia de movimento é na segunda-feira quando são carregados em média 112 caminhões com caixas higienizadas, o segundo dia de maior movimento é na quinta-feira onde são carregados em média 102 caminhões, vale notar que esses dias correspondem aos dias de maior movimento de produtos no CEASA.

Na entrada da Central é feito o controle dos caminhões que chegam e do tempo de espera para terem o atendimento iniciado e finalizado, vale salientar que na segunda-feira o horário de pico é entre 6:00 h e 9:00 h da manhã onde 50% da carga do dia é realizada. Para realizar a higienização das caixas padronizadas a central conta com 4 máquinas higienizadoras (três com túnel único e uma com túnel duplo. (apêndice c, figura 5)

A Central de Embalagens presta dois tipos de serviços: higienização das caixas padronizadas e a gestão logística das caixas (armazenamento na central alugueis de caixas, empréstimos e o gerenciamento do estoque na loja dos permissionários que não podem ficar com caixas vazias em suas lojas)

O recolhimento das caixas é dividido entre a CE e o CEASA; o CEASA recolhe das lojas para a base e a central recolhe da base para o seu galpão. O recolhimento realizado pela CE conta com dois tratores e dois quadriciclos e 16 pranchões, além das bases armazenarem as caixas até o recolhimento da CE elas também são responsáveis pelo abastecimento das áreas de comercialização com os

vales-caixas. O supervisor da base é quem solicita a CE os vales-caixas para os levar para a base de acordo com a demanda. Normalmente as bases iniciam sua operação com 2500 vales-caixas disponíveis para realizar a troca. A quantidade não é muito alta por conta da possibilidade de assalto. O supervisor responsável pela base é quem faz a solicitação dos vales-caixas para suprir a demanda dos permissionários. Quando há falta de vale-caixa na área de comercialização a responsabilidade é da base, como as bases são de responsabilidade do CEASA/PE fica claro que deve haver uma sintonia na troca de informações entre a CE e CEASA/PE para que não haja demora no recolhimento das caixas e na distribuição dos vales-caixas.

A troca de caixas quebradas ocorre graças a um seguro que está embutido no valor da higienização, dos 0,42 centavos cobrados 0,07 correspondem ao seguro para realizar a troca da caixa com o fornecedor. A Central entra em contato com o fabricante da caixa que será trocada, isso ocorre porque por haverem diversos fornecedores os mesmo só aceitam trocar suas próprias caixas, ou seja, o fabricante x troca apenas sua caixa x enquanto o fabricante y troca apenas sua caixa y. Em média a CE recebe 500 caixas quebradas por dia, o numero é grande porque os permissionários não tem o devido cuidado na hora de manusear as caixas. O que ocorre na verdade não é uma troca por parte da CE e sim a compra de uma caixa nova com o fornecedor.

Existe uma parceria entre a CE e o CEASA/PE onde reuniões são realizadas semanalmente com uma comissão do projeto banco de caixas (representantes do mercado, das bases e dos sindicatos dos permissionários), onde os permissionários trazem seus problemas e a central junto com o CEASA/PE tentam atender as solicitações.

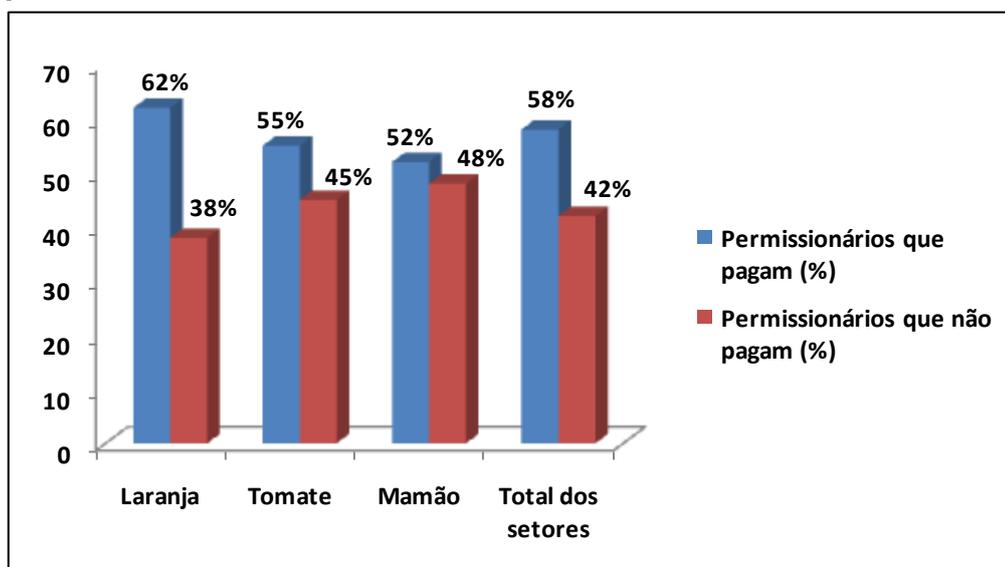
**Figura 2 – Manuseio da caixa**

O permissionário tem a concessão das caixas, isso quer dizer que ele é na verdade o proprietário de um crédito, ou seja, o vale-caixa, a embalagem usada na segunda-feira por um comerciante de tomate, estará na quarta-feira em posse de um comerciante de laranja e na sexta-feira está mesma embalagem estará em posse de um comerciante de mamão. Como a rotatividade de uma única caixa é grande o fato do comerciante de tomate não ter tido o devido cuidado na hora de manuseá-la acarretará que o próximo comerciante poderá estar em posse de uma caixa quebrada, por conta disso foi instaurado o seguro no valor pago na higienização para a reposição da caixa quebrada por uma nova.

Com relação aos setores estudados neste trabalho temos os seguintes resultados:

**Gráfico 01**

**Adimplência dos permissionários que utilizaram as caixas padronizadas no CEASA/PE**



Fonte: Pesquisa de campo, 2013

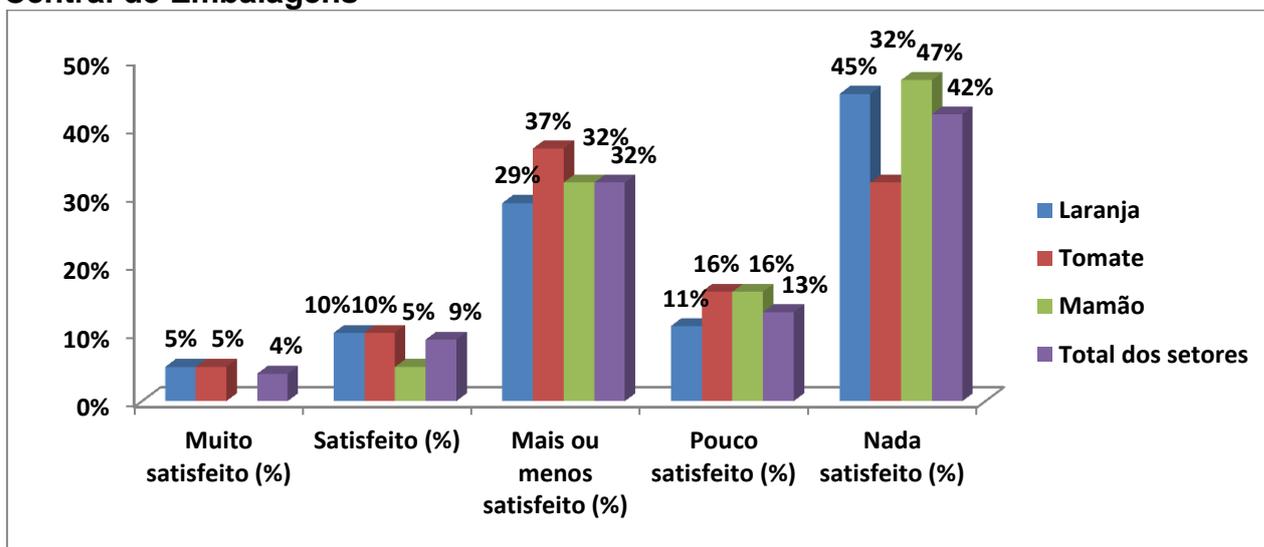
No Gráfico 01 verificar-se que todos os permissionários são obrigados a fazer a higienização das caixas plásticas para que possam ter a permissão para sair do Ceasa em direção as regiões de produção e assim posteriormente abastecerem suas lojas com uma nova remessa de produtos, não obstante somente alguns paguem pelo serviço.

O que explica a situação dos permissionários (na laranja 38%, no tomate 45% e no mamão 48%) não pagarem pela higienização das caixas é o fato deles serem pequenos comerciantes, e serem abastecidos por outros permissionários que comercializam no mesmo setor. Isto quer dizer que esses “fornecedores” embora não paguem pelos serviços repassem o custo da higienização no valor de venda do produto. Atualmente a higienização custa R\$0,42 centavos por caixa. A primeira vista parece um valor pequeno, mas ao levar-se em consideração que muitos permissionários trazem cargas mais de uma vez por semana e que para cada viagem é necessário realizar uma nova higienização nas caixas, esse valor cobrado acaba tornando-se um custo relevante. Um exemplo a ser dado é o do comerciante

“Vavá do tomate”, o qual ao comercializar cerca de 10000 caixas por semana deve assumir o custo de R\$ 4.200,00/sem (10.000 x R\$ 0,42/caixa).

**Gráfico 02**

**Grau de satisfação dos permissionários em relação ao serviço prestado pela Central de Embalagens**



Fonte: Pesquisa de campo, 2013

No Gráfico 02 observa-se uma escala para determinar o grau de satisfação dos permissionários em relação ao serviço prestado pela Central de Embalagens. Ao se falar em serviço entenda-se não apenas a higienização das caixas mais também o recolhimento das mesmas, nas áreas de comercialização e o tempo de espera para carregar os caminhões com as caixas higienizadas.

Percebe-se que o nível de insatisfação em relação à prestação do serviço é alto, na laranja 45%, tomate 32% e mamão 47% para a variável (nada satisfeito). Enquanto os muito satisfeitos chegam à 5% laranja, 5% tomate e no caso do mamão nenhum entrevistado sequer optou por essa variável.

A explicação para essa rejeição reside na má qualidade dos serviços prestados referente à higienização. Muitos permissionários reclamam que as caixas saem da central de embalagens ainda sujas. O que agrava essa situação é que o valor cobrado pela higienização é elevado e não está havendo retorno desse custo.

O recolhimento das caixas nas áreas de comercialização também é alvo de críticas, as caixas vazias ficam armazenadas dentro ou do lado de fora das lojas esperando para que sejam recolhidas. As bases não conseguem atender a demanda e isso acaba possibilitando o roubo das caixas.

O carregamento dos caminhões na Central de Embalagens foi outro fator de insatisfação com o serviço prestado, o tempo de espera por um lote de caixas higienizadas acaba gerando uma fila de caminhões do lado de fora da central, o que resulta em horas de espera levando a um atraso na saída dos caminhões para as regiões produtoras.

A Central de Embalagens reconhece as situações apresentadas e comenta os seguintes pontos:

- A higienização tem falhas por conta de uma produção de 39 mil caixas higienizadas por dia, mas os permissionários são avisados que caso um lote esteja mal higienizado, eles podem trocar por um lote melhor. Mas, por conta da pressa em voltar para a área de produção eles preferem não realizar a troca e acabam levando o lote com as caixas sujas. Os funcionários da CE são orientados para fazerem uma triagem nas caixas recém higienizadas e quando encontrado algum lote mal higienizado esse lote deve ser reenviado para uma nova higienização. Para corrigir essa falha a CE está trabalhando numa modernização das maquinas higienizadoras com a introdução de escovas para limpar as caixas. Não existe previsão para essa mudança, pois o projeto foi feito ano passado e encaminhado para o fornecedor das maquinas. A CE está esperando um posicionamento deles, caso o atual fornecedor se mostre incapaz de realizar as mudanças especificadas no projeto a central estuda a possibilidade de mudar o fornecedor. Atualmente a higienização consiste em água-pressão, detergente e o sanitizante.
- Em relação ao valor cobrado pela higienização (R\$ 0,42 centavos por caixa), o reajuste foi feito para poder manter a operação da CE, o valor da higienização passou três anos sem reajuste e quando houve, eles trabalharam para facilitar a troca de caixas quebradas com a inclusão

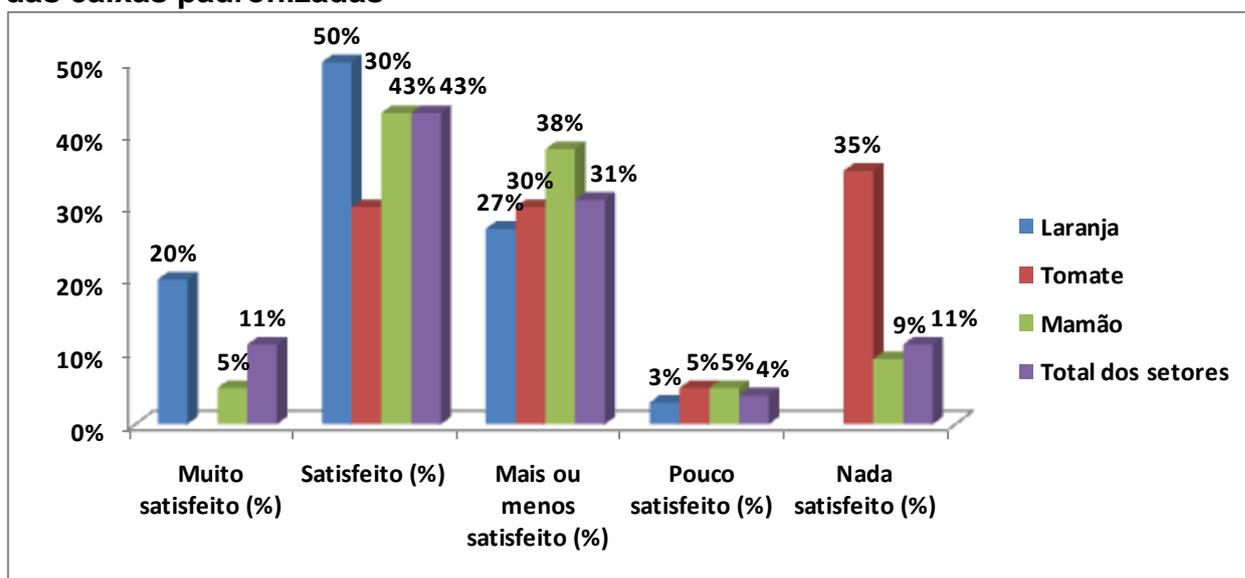
do seguro de R\$ 0,07 centavos, pois antes os permissionários pagavam o valor total da caixa e a central arcava com o frete.

- O recolhimento é dividido entre a CE e o CEASA/PE, o problema é centrado no recolhimento entre a loja e a base (CEASA/PE), a CE recolhe da base até o seu galpão, os pranchões utilizados no transporte das caixas carregam de 6 a 8 paletes. Quando inicia a operação dois pranchões ficam em cada base, ao encher o pranchão a base avisa via rádio a central que posteriormente realiza o recolhimento. Para o CEASA/PE a demora é por conta do fluxo, quando um permissionário tem suas 200 caixas recolhidas, após uma hora ele terá mais 200 caixas ou até mesmo 10 caixas, daí o permissionário quer que a equipe de recolhimento esteja sempre disponível para ele, a posição do CEASA é de que não existe atendimento prioritário.
- O tempo de carregamento dos caminhões na central vai depender do dia da semana, como no caso da segunda-feira que é o dia de maior movimentação. A CE trabalha com 4 máquinas higienizadoras e cada máquina lava mil caixas por hora, em alguns dias a central depende do estoque de segurança para poder dar conta da demanda, normalmente o fluxo de embarque é de 9 mil caixas por hora. Houve um caso de (numa segunda-feira) a CE levar cerca de 2 horas e 19 minutos para finalizar o carregamento o que já é considerado pela CE um tempo de espera alto e alguns permissionários levam mais tempo, geralmente são comerciantes que carregam mais de 1000 caixas no caminhão. A falta de caixas na hora do carregamento é por conta do fluxo e da quantidade de caixas quebradas. A troca dessas caixas vai depender do fornecedor, para trocar as caixas o fornecedor diz que só irá colocar o molde para a fabricação de um novo lote para daqui a um mês, enquanto isso a central tem que ficar aguardando. O controle das caixas quebradas é feito pelos funcionários da central. O conceito de caixa quebrada difere entre a central e os permissionários. Para a CE caixa quebrada refere-se ao lado todo aberto, fundo solto e alça quebrada. Para o permissionário a caixa com um pedaço solto da parte externa que não interfere no manuseio, eles consideram quebrada,

enquanto alguns permissionários não se importam com isso. Eventualmente quando o fornecedor demora em realizar a troca, os funcionários da CE fazem uma triagem no estoque de caixas quebradas e tentam resgatar as que não estão quebradas segundo o conceito da central.

**Gráfico 03**

**Grau de satisfação dos permissionários do CEASA/PE em relação à utilização das caixas padronizadas**



Fonte: Pesquisa de campo, 2013

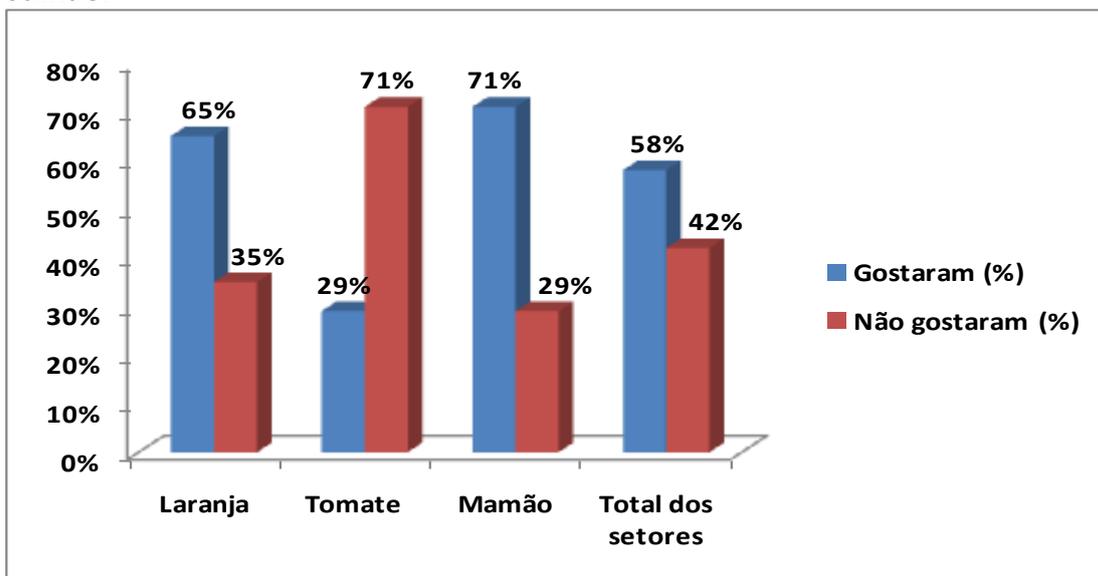
Observa-se, no Gráfico 03, que a variável satisfeito destacou-se das demais variáveis, principalmente no setor da laranja (50%). Quanto aos outros setores constatou-se as seguintes porcentagens: tomate 30% e o mamão 43%. A laranja antes da adoção das caixas era comercializada a granel, o que acabava levando a um maior índice de perdas do produto, com a utilização das caixas esse nível de perda diminuiu.

Com relação à variável nada satisfeito no setor tomate com 35% chama a atenção, ou seja, diferentemente do que ocorreu no setor laranja o tomate já era comercializado em caixas plásticas e de madeira. Com a adoção do projeto o CEASA/PE procurou padronizar as embalagens plásticas e eliminar as antigas caixas de plástico que não passavam por nenhum tipo de higienização. A caixa adotada para a comercialização do tomate foi a 6424 (64 cm de largura por 24 cm de comprimento) que comporta 25 kg do produto. A caixa anteriormente usada

comportava 30 kg de tomate, o problema é que os permissionários continuam pagando o valor da caixa de 30 kg, mas estão recebendo 25 kg do produto.

**Gráfico 04**

**Percepção acerca do comportamento dos clientes em relação à utilização das caixas.**

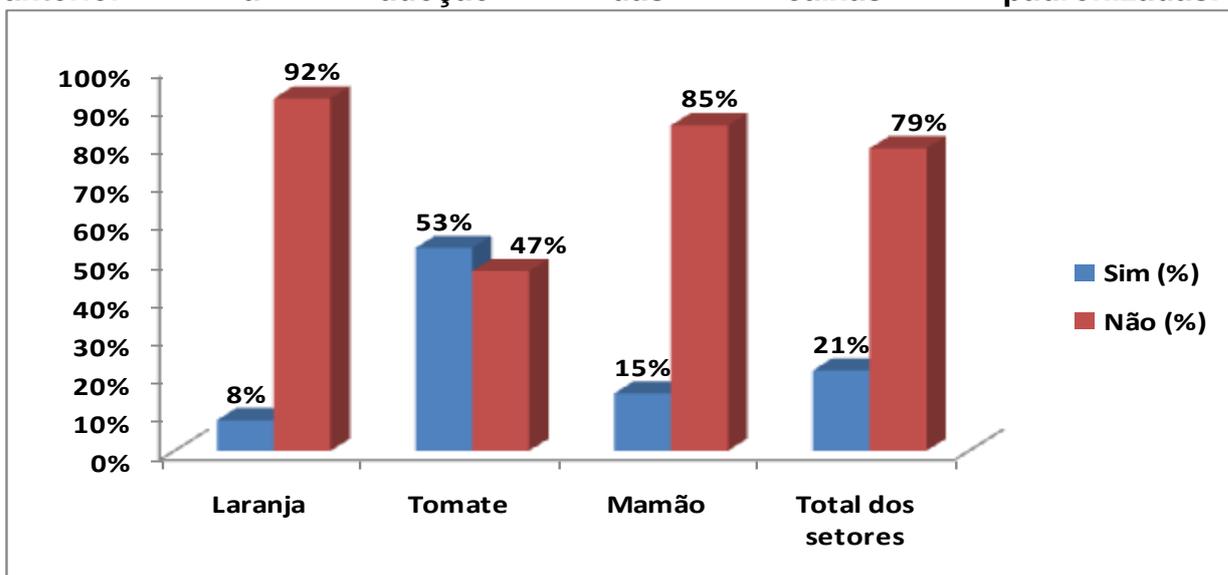


Fonte: Pesquisa de campo, 2013

Pode-se ver, no Gráfico 04, que nos setores da laranja (65%) e do mamão (71%) respectivamente obteve-se respostas positivas de acordo com a percepção dos permissionários em relação à adoção das caixas por parte de seus clientes, vez que os dois produtos eram tradicionalmente comercializados a granel e eram expostos no chão do galpão.

A mudança acabou sendo aceita pelos clientes que agora veem o produto ser exposto por meio das caixas. No setor tomate a rejeição dos clientes (71%) está relacionada com o peso da caixa que passou de 30 kg para 25 kg, para compensar essa diferença de peso é comum os permissionários excederem o limite de peso da caixa, o que acaba machucando o produto e conseqüentemente aumentando o índice de perda do tomate.

**Gráfico 05**  
**Pretensão dos usuários em relação ao retorno do sistema de comercialização anterior à adoção das caixas padronizadas.**



Fonte: Pesquisa de campo, 2013

No Gráfico 05, Tem-se as respostas à possibilidade de retorno ao sistema anterior, ou seja, ao serem indagados se gostariam de voltar ao sistema anterior à implantação do projeto obteve-se as seguintes respostas: no setor laranja 92% não gostariam de voltar ao sistema anterior contra 8% dos que gostariam; no setor mamão 85% não gostariam de voltar ao sistema anterior contra 15% dos que gostariam; no setor tomate a situação fica mais dividida, 53% dos entrevistados gostariam de voltar a condição anterior à implantação do projeto enquanto 47% preferem deixar a coisas como estão no momento.

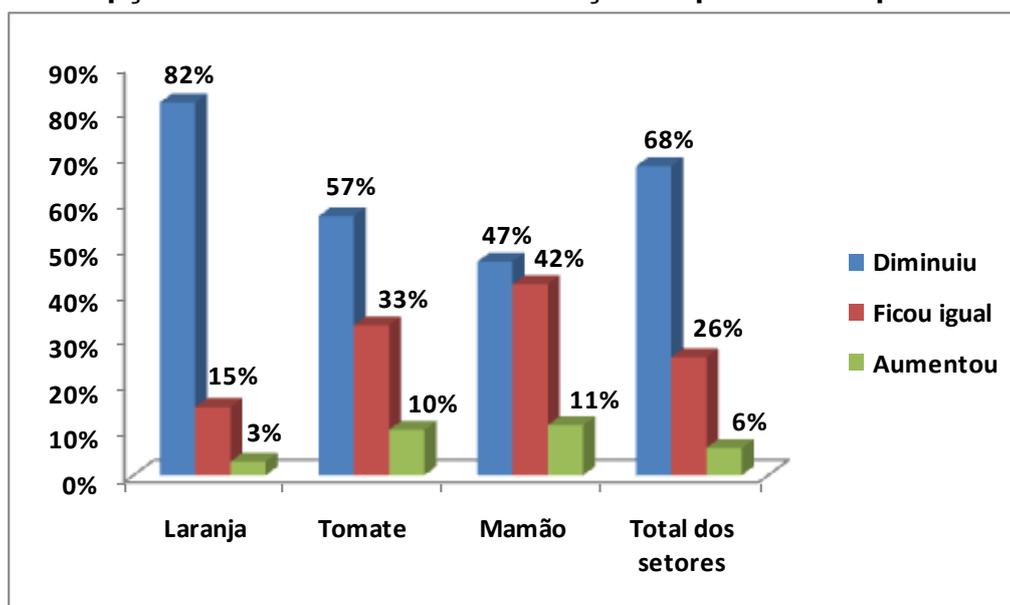
Focos de resistência à mudança ainda são presentes nos três setores, mas eles são mais evidentes no tomate devido às mudanças de peso final do produto acondicionado na caixa (era de 30kg e passou para 25kg) isso os afeta, pois na compra do tomate na roça, o agricultor cobra ao permissionário o mesmo valor que ele pagaria para levar uma caixa de 30kg de tomate mas agora ele leva somente 25kg do produto.

O serviço prestado pela CE adicionou um custo a mais para os permissionários que agora devem pagar pela higienização das caixas e nos casos da laranja e do mamão os permissionários pagam pelo frete de retorno das caixas

vazias para as áreas de produção. Antes isso não acontecia, pois o produto era transportado a granel e então os caminhoneiros após entregarem a carga no CEASA/PE ficavam livres para procurar uma nova carga para realizar um novo frete.

**Gráfico 06**

**Percepção dos comerciantes em relação às perdas dos produtos**



Fonte: Pesquisa de campo, 2013

No Gráfico 06, observa-se que de acordo com a percepção dos comerciantes as perdas nos três setores diminuíram. Essa redução foi mais sentida no setor laranja (82% dos entrevistados) no setor do tomate 57% dos entrevistados afirmaram que suas perdas diminuíram já para 33% elas ficaram iguais a antes da introdução das caixas padronizadas. Por outro lado, 47% dos permissionários entrevistados no setor do mamão afirmaram que as perdas diminuíram contra 42% que afirmaram que as perdas permaneceram as mesmas de antes.

No setor da laranja os permissionários estimam que as perdas em média diminuíram 55% agora que o produto é transportado e armazenado em uma embalagem protetora. No setor do tomate essa redução é de 14%. Por se tratar de um produto que já era comercializado em caixas plásticas ou de madeira, a introdução das caixas padronizadas para o setor do tomate serviu apenas para regularizar a área de comercialização além de obrigar os permissionários a realizarem a higienização das caixas o que não era feito antes. No setor do mamão

a média de redução das perdas foi de 35% também por se tratar de um produto que antes não utilizava nenhum tipo de embalagem para proteger o produto durante o transporte e armazenamento nas lojas.

**Figura 3 – Acondicionamento dos produtos**

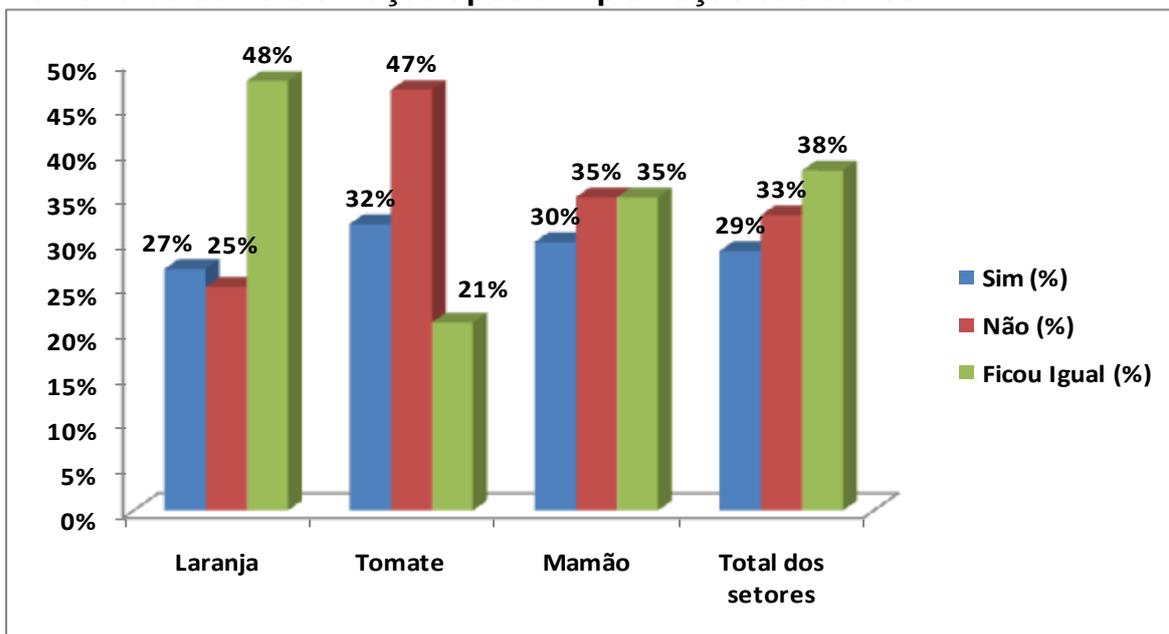


Fonte: Pesquisa de campo, 2013

A Figura 3 indica dois tipos de situações encontradas nos três setores estudados: no setor do tomate o produto está sendo acondicionado inadequadamente na caixa, o volume do produto na caixa está acima do recomendado pelo fabricante e isto acaba machucando o produto e consequentemente colaborando com o nível de perda além de exceder o limite de peso que a caixa pode suportar.

O processo de empilhamento apresenta problemas, no setor de mamão e no setor da laranja os produtos são empilhados em cima das caixas para serem expostos aos clientes, o peso excessivo aplicado tanto no mamão quanto na laranja colabora com o nível de perda dos dois produtos além de aumentar o número de caixas quebradas, pois as mesmas não foram projetadas para servir de bancada é sim para transportarem e armazenarem os produtos.

**Gráfico 07**  
**Melhoria da comercialização após a implantação das caixas.**



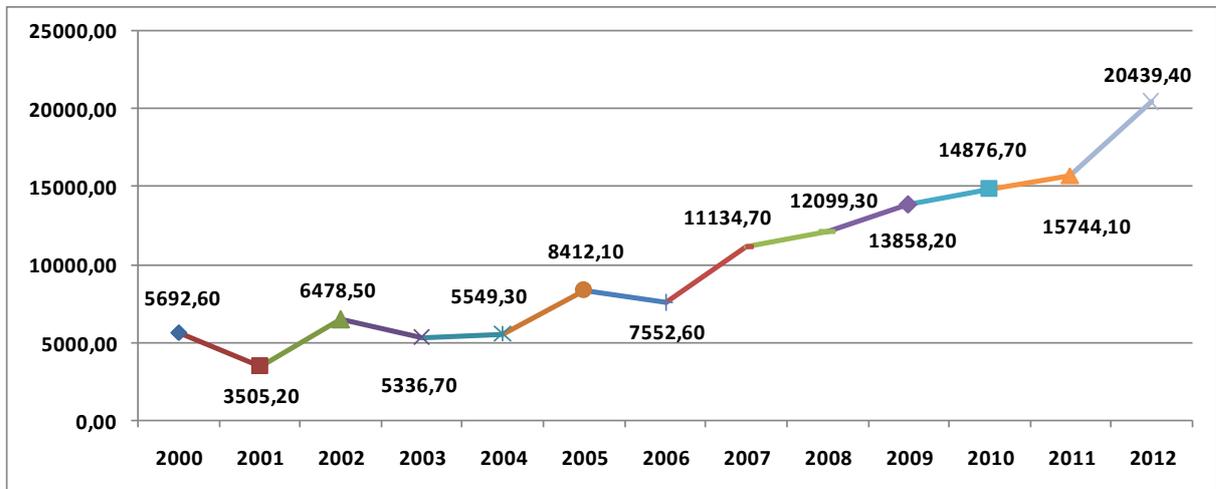
Fonte: Pesquisa de campo, 2013

No Gráfico 07, percebe-se três situações distintas: para 48% dos permissionários que atuam no setor da laranja a implantação das caixas não influenciou no volume comercializado, 27% acham que suas vendas aumentaram após a adoção do sistema de caixas e 25% acreditam que o volume tenha reduzido.

Para 47% dos permissionários que trabalham com tomate o volume comercializado teve uma queda após a implantação das caixas, 32% acham que o volume cresceu e 21% acredita que ficou igual ao que era antes da adoção das caixas padronizadas.

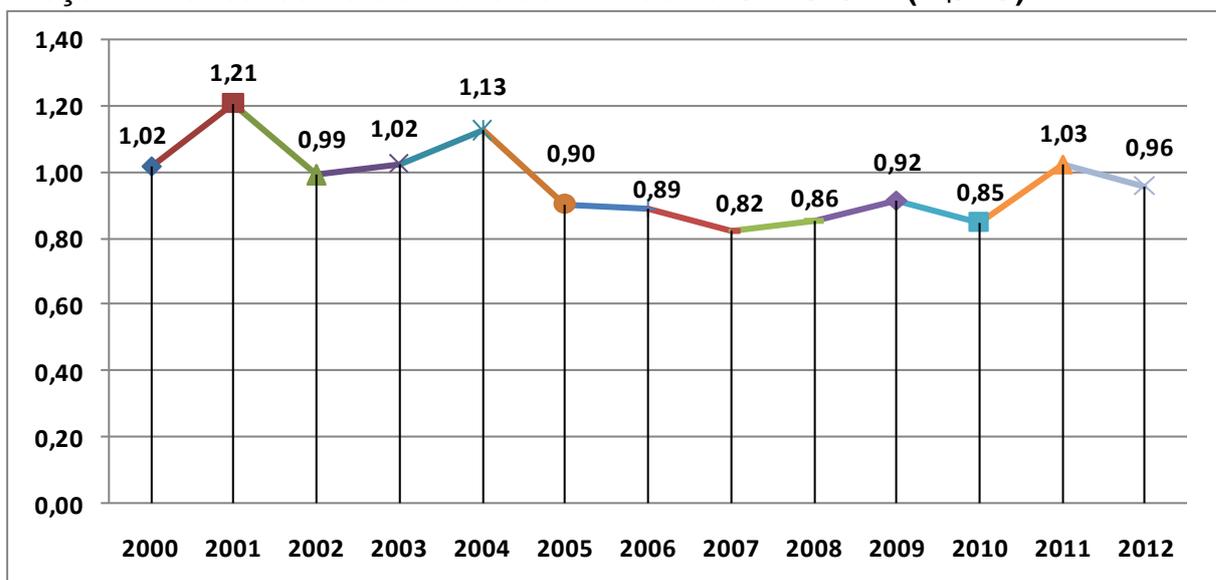
No setor de vendas de mamão os percentuais de resposta ficaram bastante próximos, ou seja, para 35% dos entrevistados o volume comercializado ficou igual à antes do projeto e para os outros 35% houve uma redução, já para 30% após a adoção das caixas o volume de mamão comercializado aumentou.

Para uma melhor compreensão das informações contidas no gráfico 06, foi solicitado ao Departamento Técnico da CEASA/PE, as séries históricas dos três produtos estudados, nestas séries constam o volume comercializado e o preço médio real entre os anos de 2000 até 2012. (ver gráficos 8,9,10,11, 12 e 13).

**Gráfico 08****Quantidade comercializada em toneladas de mamão na CEASA/PE**

Fonte: Detec, 2013

Observando-se o Gráfico 08, nota-se que no ano de 2007 o volume comercializado de mamão no CEASA/PE entrou em um processo de sucessivos aumentos saltando em 2007 de 11134,7 toneladas para em 2012 alcançar o volume de 20439,4 toneladas. Vale salientar que a Central de Embalagens CEASA/PE iniciou as suas operações no ano de 2009, dessa maneira não influenciando no volume comercializado do produto que a cada ano vem aumentando ainda mais.

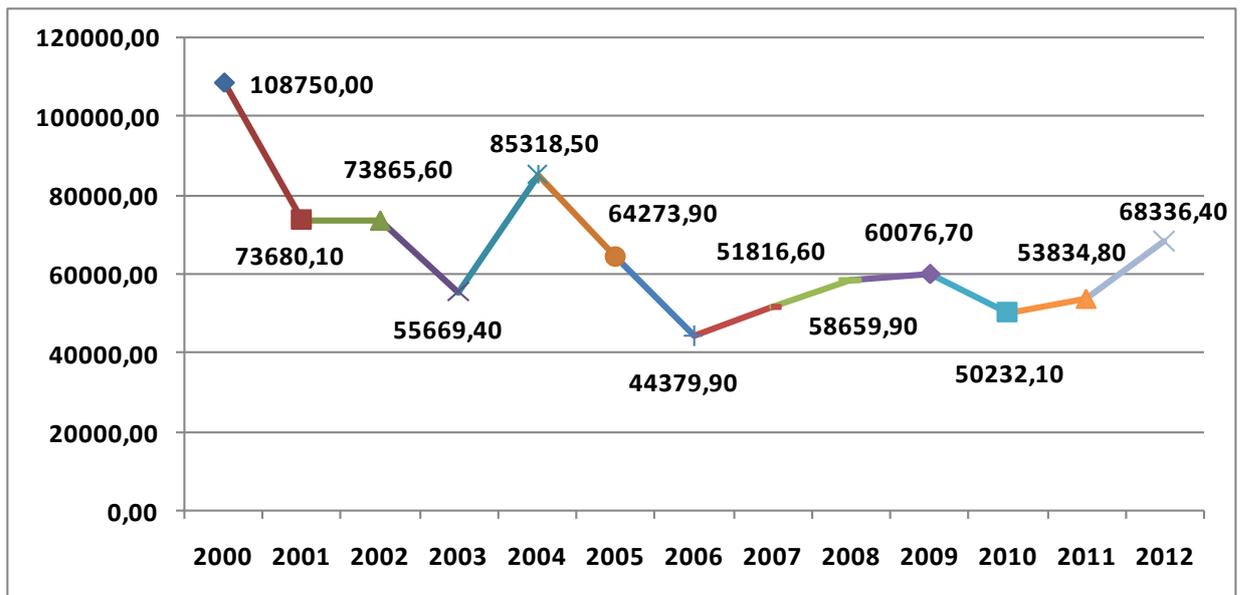
**Gráfico 09****Preço médio real comercializado do mamão na CEASA/PE (R\$/KG)**

Fonte: Detec, 2013

Com relação aos preços praticados nos períodos de 2000 a 2012, tem-se a seguinte situação (apresentada no gráfico 09): os preços do mamão fizeram o caminho inverso, ou seja, quando ocorreu aumento na quantidade do produto constatou-se redução do preço do produto.

**Gráfico10**

**Quantidade comercializada em toneladas de laranja na CEASA/PE**

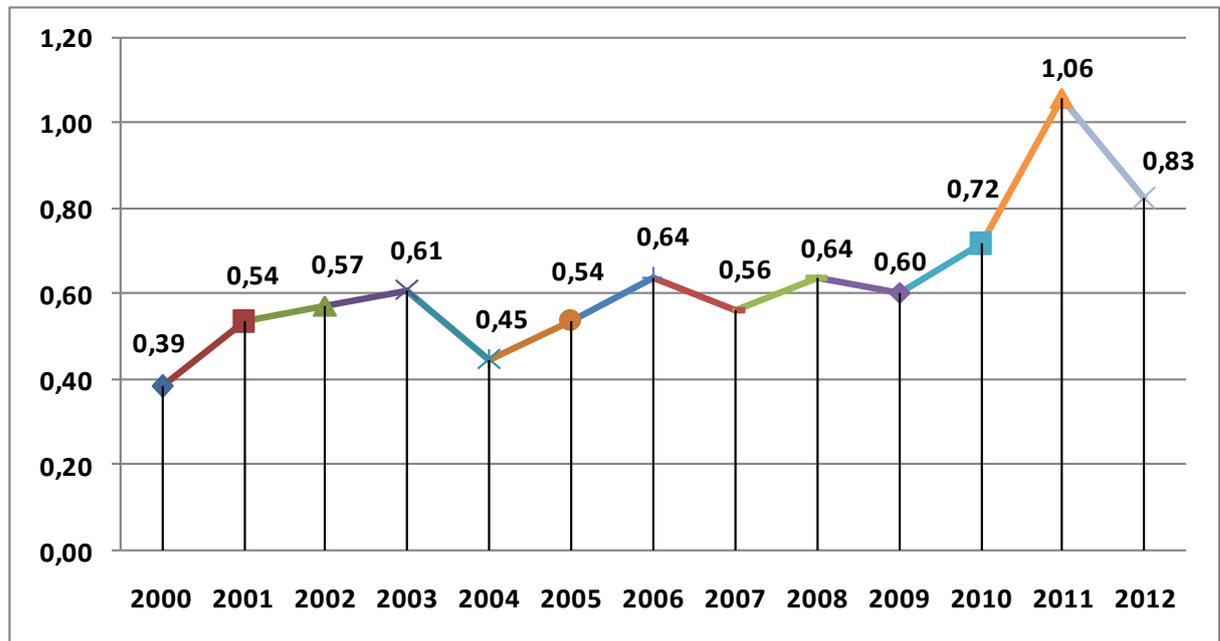


Fonte: Detec, 2013

Na laranja observou-se a seguinte situação (Gráfico 10): após uma queda brusca em 2004 com volume transacionado de 44379,9 toneladas, constatou-se a partir de 2005 que o volume comercializado começa a dar sinais de recuperação culminando em 2009 com um volume de 60076,7 toneladas de laranja. A oferta de laranja no CEASA/PE tem se mantido estável desde então corroborando com a afirmação (Gráfico 07) de que o volume comercializado de laranja ficou igual ao que era praticado antes da implantação da Central de Embalagens.

Gráfico 11

## Preço médio real comercializado de laranja na CEASA/PE (R\$/KG)

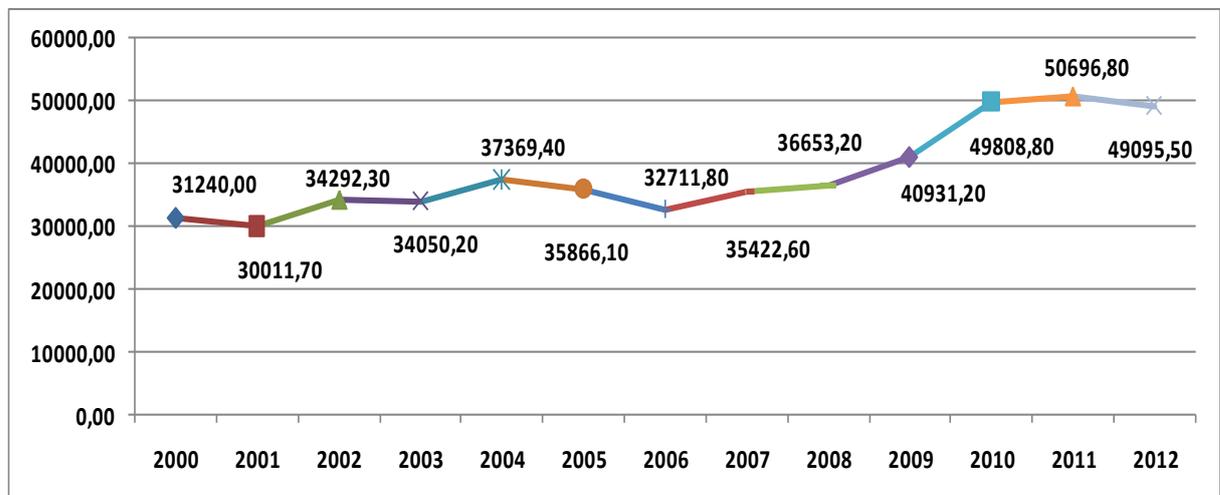


Fonte: Detec, 2013

O preço médio real da laranja entre os anos de 2000 a 2010 teve uma variação média de R\$ 0,57 e apenas em 2011 com um preço de R\$ 1,06 é que essa tendência não foi mantida. Já em 2012 o preço caiu para R\$ 0,83 o que pode demonstrar um retorno ao patamar de R\$ 0,57 de preço médio real da laranja comercializada no CEASA/PE.

Gráfico 12

## Quantidade comercializada em toneladas de tomate na CEASA/PE

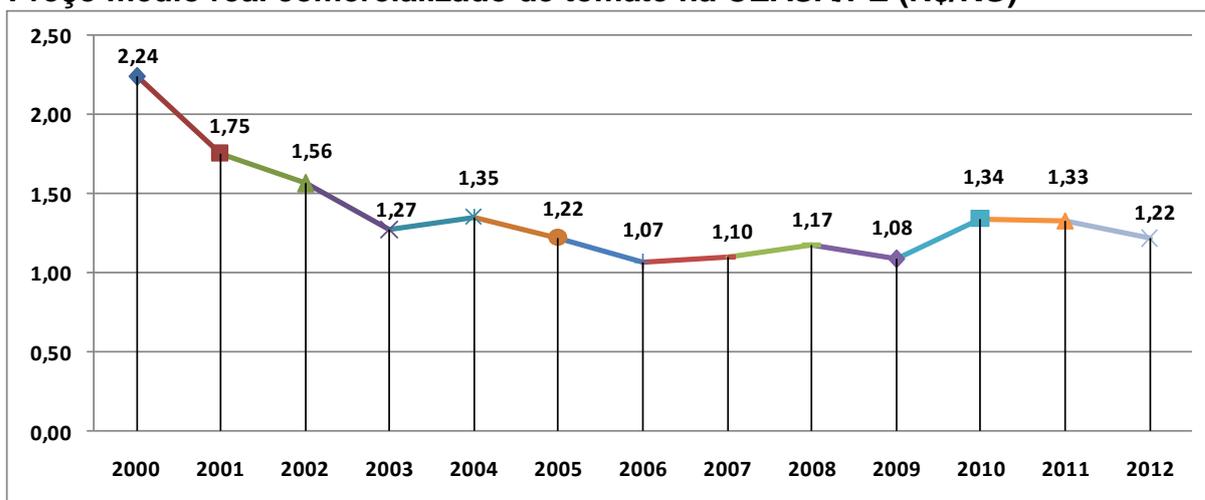


Fonte: Detec, 2013

Observa-se no Gráfico 12, que no ano da implantação da Central de Embalagens CEASA/PE, o volume comercializado de tomate aumentou a cada ano, chegando em 2011 ao patamar de 50696,8 toneladas comercializadas. Esse dado contraria o que foi visto no Gráfico 06, de que o volume comercializado de tomate diminuiu após a implantação do sistema de caixas.

**Gráfico 13**

**Preço médio real comercializado de tomate na CEASA/PE (R\$/KG)**



Fonte: Detec, 2013

Nota-se no Gráfico 13 que o preço médio real do tomate desde 2003 mantém-se entre R\$ 1,07/kg chegando a R\$ 1,34/kg em 2010, mesmo levando-se em conta um volume maior de tomate não foi o suficiente para diminuir o nível médio de preço do produto.

## 5 CONCLUSÃO

A implantação da Central de Embalagens trouxe uma série de mudanças na forma de comercializar os produtos hortifrutícolas no CEASA/PE. O estudo procurou analisar de que maneira essa implantação afetou a comercialização. Foram estudados três produtos (tomate, laranja e mamão), por estarem a mais tempo com suas etapas de adoção das embalagens padronizadas concluídas.

Com a implantação da CE os permissionários tiveram que comercializar os seus produtos utilizando embalagens padronizadas. Como nunca haviam trabalhado com qualquer tipo de embalagem tiveram que se adaptar a nova realidade, como foi o caso dos setores da laranja e do mamão. No setor de tomate o que ocorreu foi à troca das caixas (fora do padrão) por caixas padronizadas pelo CEASA/PE. Essa mudança acarretou na introdução de um serviço a higienização das caixas, algo que não era feito por quem trabalhava com as antigas embalagens fora do padrão, ou seja, além de adquirir as novas embalagens os permissionários deveriam pagar por sua higienização, o que adicionou novos custos.

Apesar desses novos custos os três setores analisados (tomate, laranja e mamão), relataram estarem satisfeitos em trabalhar utilizando as embalagens plásticas. Apesar de no início haver um foco de resistência em relação a utilização das caixas, a mudança acabou sendo vista como benéfica, isso ficou mais evidente nos setores da laranja e do mamão, vez que esses produtos historicamente não utilizavam nenhum tipo de embalagem protetora para o transporte e a venda da mercadoria no CEASA/PE. Com a introdução das caixas, os permissionários começaram a ter um melhor controle da quantidade que estavam recebendo de seus fornecedores. Como antes os produtos eram transportados e vendidos a granel era comum os comerciantes receberem uma quantidade menor do que aquela que havia sido acordada antes, com a utilização das caixas essa situação mudou.

Em relação às perdas físicas do produto, a introdução das caixas ajudou em sua redução, agora a mercadoria fica exposta dentro das caixas evitando o contato direto do produto com o solo, o descarregamento é feito de maneira que o manuseio não altera a integridade física do produto. Além disso, o acondicionamento durante o

transporte e nas lojas melhorou apesar de alguns comerciantes terem o hábito de utilizar as caixas como bancada para expor a mercadoria. Constatou-se esse costume que acaba resultando na quebra das caixas, pois o empilhamento excede o limite de peso ao qual a caixa foi projetada para aguentar resultando assim em mais um custo ao permissionário.

Com relação ao serviço prestado pela Central de Embalagens, nos três setores analisados existe um elevado grau de insatisfação. A má qualidade da higienização das caixas foi um ponto levantado nos três setores. Os permissionários pagam um valor alto para realizar a higienização e tem um serviço de baixa qualidade. Outro ponto levantado foi em relação ao tempo de espera para o carregamento de caixas limpas nos caminhões dentro da Central de Embalagens. A demora culmina na formação de filas o que acaba gerando novos atrasos para a saída dos caminhões. O recolhimento das caixas de dentro das lojas também foi alvo de críticas nos três setores, esse serviço é dividido entre o CEASA e a CE e para que haja alguma melhoria é necessária uma maior sinergia entre as duas.

Em termos de volume de negócios a implantação da Central de Embalagens não exerceu qualquer tipo de influência, pois as variações no volume e no preço real médio dos produtos em estudo não se configuram, significativas em decorrência da implantação do sistema de caixas. Isso também foi percebido pelos permissionários ao afirmarem que seus negócios permaneceram iguais ao período anterior a implantação da Central de Embalagens.

Percebeu-se no estudo que apesar dos problemas encontrados em relação ao serviço prestado pela CE, o projeto permitiu uma melhor forma de se comercializar dentro do CEASA/PE, porém melhorias no sistema são necessárias para que tudo que foi feito até agora não seja desperdiçado. A resolução desses problemas é de interesse de todos os envolvidos, por isso reuniões semanais são realizadas entre o CEASA, a CE e os permissionários para buscar soluções.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, J.O. **Padronização, classificação e rotulagem de frutas e hortaliças**: manual operacional das ceasas do Brasil. Belo Horizonte: Ad<sub>2</sub> Editora, 2011.

ANDRADE, Verlan, CONEGUNDES, Alessandro. Integração dos entrepostos e financiamentos para a aquisição de embalagens são alguns dos desafios para ampliar implantação dos bancos de caixas no país. **Revista Abastecer Brasil**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 37-39, Abr 2010.

BORDENAVE, Juan Díaz., PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1985

BRANDT, Sergio Alberto. **Mercado agrícola brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1979.

CEASA/PE. **CEASA-PE, orgulho de Pernambuco**. 1. ed. Recife: Governo do Estado de Pernambuco, v. 1, 2012.

CUNHA, A.R.A.A. Dimensões estratégias e dilemas das centrais de abastecimento no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, Ano XV, nº4 – Out./Nov./Dez. 2006, p. 41.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FAVERO, Luiz Andrea. **Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina**. SOBER, Ribeirão Preto, SP, CD-ROM, 2005.

FAVERO, Luiz Andrea. **Globalização e agricultura**. In: **Encontro Internacional: eficiência na comercialização**, 1, Recife, 2002.

FIALHO, R.G.C. **Logística de perecíveis**: manual operacional das ceasas do Brasil. Belo Horizonte: Ad<sub>2</sub> Editora, 2011.

FREIRE, M.; CIRANO, M. **CEASA Pernambuco**: a primeira central de abastecimento do Brasil. 1. ed. Recife: Governo do Estado de Pernambuco, v. 1, 2007. 1-81 p. Edição comemorativa aos 45 anos.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa, CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.41. n.2.p. 31-45 abr/jun 2001.

LUENGO, R. F. A. **O uso correto de embalagens para frutas e hortaliças**: manual operacional das ceasas do Brasil. Belo Horizonte: Ad<sub>2</sub> Editora, 2011.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Agronegócio: uma abordagem econômica**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOURÃO, I.R.A., MAGALHÃES, J.S.B. **Breve história do mercado atacadista de hortigranjeiros no Brasil**: manual operacional das ceasas do Brasil. Belo Horizonte: Ad<sub>2</sub> Editora, 2011.

NEVES, Marcos Fava. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, Marcos Fava. **Gestão de negócios em alimentos** / Marcos Fava Neves, Fabio Ribas Chaddad, Sérgio Giovanetti Lazzarini. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 25-26-27-28.

ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

ZEITUNE, Carmo Rubilota. **Conceitos das ceasas**: manual operacional das ceasas do Brasil. Belo Horizonte: Ad<sub>2</sub> Editora, 2011.

<https://www.youtube.com/watch?v=7b6fZ3xLTxl>>> acessado em 03/02/2013.

<http://www.ceasape.org.br/ceasaemnumeros.php>>>acessado em 03/02/2013.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

#### INFLUENCIA DA CENTRAL DE EMBALAGENS DO CENTRO DE ABASTECIMENTO DE PERNAMBUCO SOBRE OS PREÇOS E DINÂMICA DOS NEGÓCIOS COM FRUTAS E LEGUMES

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_ Data do Preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Qual o volume comercializado (semanal, mensal ou anual) em KG?

Tomate: \_\_\_\_\_

Laranja: \_\_\_\_\_

Mamão: \_\_\_\_\_

Paga pela higienização? SIM ( ) NÃO ( ) Quanto?

2. O volume comercializado cresceu depois da implantação das caixas?

SIM ( ) NÃO ( ) FICOU IGUAL ( )

Se sim \_\_\_\_\_%

3. As perdas diminuíram depois que o produto passou a ser comercializado na caixa?

Diminuiu ( ) Ficou igual ( ) Aumentou ( )

4. Em quanto o senhor(a) estima a diminuição das perdas%

Valor em % \_\_\_\_\_

5. Indique:

Três pontos positivos dos negócios devidos à introdução da caixa padrão CEASA-PE:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Três pontos negativos dos negócios devidos à introdução da caixa padrão CEASA-PE:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Gostaria de voltar ao sistema anterior de venda a granel? Se sim, porque?

SIM ( ) NÃO ( )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Qual o seu grau de satisfação em relação à utilização das caixas padronizadas?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Mais ou menos satisfeito
- d) Pouco satisfeito
- e) Nada satisfeito

Justifique: \_\_\_\_\_

8. Qual o seu grau de satisfação em relação ao serviço prestado pela Central de Embalagens?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Mais ou menos satisfeito
- d) Pouco satisfeito
- e) Nada satisfeito

Justifique: \_\_\_\_\_

9. Em sua opinião de que maneira as caixas impactaram nos preços dos produtos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. De que maneira as caixas contribuíram para os custos de seu negócio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. De que forma os seus usuais clientes receberam as caixas?

Gostaram ( ) Não gostaram ( )

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

#### INFLUENCIA DA CENTRAL DE EMBALAGENS DO CENTRO DE ABASTECIMENTO DE PERNAMBUCO SOBRE OS PREÇOS E DINÂMICA DOS NEGÓCIOS COM FRUTAS E LEGUMES

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Como surgiu a Central de Embalagens? (histórico, n° trabalhadores, quantidade de caixas higienizadas, n° de máquinas higienizadoras, n° de caminhões atendidos).

Qual o serviço prestado pela Central de Embalagens?

Pontos negativos relatados sobre o serviço prestado:

- Recolhimento das caixas nos galpões.
- Valor da higienização.
- Má qualidade da higienização.
- Carregamento dos caminhões na CE (tempo).
- Roubo de caixa.

Qual a política da CE em relação à compra, venda, troca e aluguel de caixas?

- Garantia de troca.
- Manuseio.

## APÊNDICE C – FOTOGRAFIAS TIRADAS DURANTE A PESQUISA

**Figura 4 – Entrada do prédio administrativo da CE**



**Figura 5 – Máquinas higienizadoras**



**Figura 6 – Estoque de caixas limpas**



**Figura 7 – Estoque de caixas quebradas (6424)**



**Figura 8 – Estoque de caixas quebradas (6431)**



**Figura 9 – Vale Caixa**



**Figura 10 – Recolhimento da CE**



## ANEXO A – PORTARIA CEASA-PE/OS N°009/2012



## PORTARIA CEASA-PE/OS N° 009 /2012.

O Diretor Presidente do **Centro de Abastecimento Alimentar do Estado de Pernambuco CEASA - PE / OS**, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e considerando a necessidade de promover efetivo controle no processo de concessão das embalagens plásticas, modelos 6424 e 6431, essas adquiridas via MDA - Ministério de Desenvolvimento Agrário e SARA - Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária, para respaldar o processo de comercialização agrícolas das frutihortícolas na CEASA-PE.

## RESOLVE:

1. Instituir Comissão mista formada pelos funcionários da CEASA-PE/OS, **Antonio Soares Beltrão** (Chefe do Setor de Apoio Técnico), **Gildo Tomaz da Silva** (Gerente do Núcleo de Desenvolvimento Comercial) **Arnaldo José Amorim de Barros** (Gerente do Departamento de Mercado), **Marcelo Carlos dos Santos** (Supervisor da Unidade de Recolhimento de Caixas), e pelos Técnicos da FADURPE/UFRPE, com a devida aquiescência, **Rozimar dos Santos Musser** e **Roberto Marques Ferreira da Silva**, para, sob a presidência do primeiro, procedam o respectivo controle de concessão e uso das caixas plásticas para embalagens de produtos frutihortícolas, junto aos beneficiários e o processo operacional junto a Central de Embalagens desta CEASA.
2. Determinar que no controle da concessão das caixas plásticas à Comissão deverá adotar os seguintes procedimentos:
  - a) preencher o formulário de cadastro dos beneficiários, anexando a documentação pertinente (cópia do DAP, identidade, CPF, comprovante de endereço, e outros documentos que julgar necessários);
  - b) preencher o Termo de Concessão, anexando o respectivo recibo de recebimento das caixas plásticas com a devida especificação;
  - c) elaborar e encaminhar manifesto semanal e mensal consolidado contendo o quantitativo de caixas recebidas, entregues, em estoque e a receber, por tipo, anexando a respectiva documentação de entrega constantes dos itens a e b;
  - d) elaborar e encaminhar relatórios mensais de acompanhamento, controle e avaliação;
  - e) adotar junto com a Central de Embalagens deste CEASA as medidas necessárias a execução do processo de gestão operacional.
3. Facultar, a Comissão, a iniciativa de solicitar as unidades e/ou funcionários deste CEASA-PE/OS, o apoio administrativo e operacional necessários a execução do processo de gestão, acompanhamento e controle.

Os efeitos desta Portaria entram em vigor a partir da data de sua assinatura.

Dê-se ciência aos interessados e cumpra-se.

Recife, 21 de agosto de 2012.

  
Romero Fittipaldi Pontual  
Diretor Presidente

## ANEXO B – CONVITE DE INAUGURAÇÃO DA CENTRAL DE EMBALAGENS



O Governador do Estado de Pernambuco, Eduardo Campos e o Secretário de Agricultura e Reforma Agrária, Ângelo Ferreira convidam V.Exa para a cerimônia do aniversário dos 47 anos da CEASA/PE. Na oportunidade, serão inaugurados o Anel Viário e a Central de Embalagens Governador Miguel Arraes de Alencar.

Local: Central de Embalagens  
 Hora: 08h00  
 Data: 16/10/2009

Apoio



Abastecendo o desenvolvimento de Pernambuco



## ANEXO C – IMAGENS DE DIVULGAÇÃO DA CENTRAL DE EMBALAGENS

**CEASA - PE EMBALANDO QUALIDADE.**

- Um ambiente bem mais limpo e organizado
- Praticidade na hora de você fazer suas compras
- Melhoria na Higienização

- O dobro da qualidade que já oferecíamos
- Diminuição nas perdas de alimentos

Apoio:  
 SINDFRUTAS | ASSUCERE | UFRPE-FADURPE  
 Informações: (81) 3252-1541

**ESSA CEASA É TODA CHEIA DE NOVIDADES**

**CENTRAL DE EMBALAGENS**  
 CEASA PERNAMBUCO

A CEASA-PE acaba de lançar mais uma novidade. Frutas, legumes e verduras agora serão transportados e armazenados em novas caixas plásticas padronizadas e ecologicamente corretas. Estamos deixando tudo mais limpo e organizado do que já era.  
**Venha Conferir!**

