

**Ministério da Agricultura, Pecuária e
Abastecimento – MAPA
Companhia Nacional de Abastecimento –
Conab
Diretoria de Gestões de Estoques – Diges
Superintendência de Programas
Institucionais e Sociais de Abastecimento
– Supab
PNUD/Conab BRA 03/034**

Trabalho resgatado da época do Sinac

Título:

**Guia para Instalação e Operação de
Mercado do Produtor**

Autores:

Alfred Scherer

Fao

Guilherme Henrique Schuetz

Decen

José Sérgio Baima Magalhães

Decen

Archangelo Brunhara Conti

Decen

Data:

Setembro de 1978

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO

I. PROGRAMA BRASILEIRO DE MERCADOS DO PRODUTOR

- A. ANTECEDENTES
- B. ORIGEM DOS MERCADOS RURAIS
- C. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA HORTICULTURA COMERCIAL NO BRASIL
- D. FUNÇÕES DO MERCADO DO PRODUTOR
- E. SELEÇÃO DE ÁREAS PARA INSTALAÇÃO DE MERCADOS DO PRODUTOR
- F. PROJETO E DIMENSIONAMENTO DOS MERCADOS

II. ORGANIZAÇÃO DO MERCADO DO PRODUTOR

- A. SUPERVISÃO DO MERCADO PELA CEASA
 - 1. Subordinação à CEASA
 - 2. Funções de Supervisão
- B. APOIO TÉCNICO E COORDENAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE CENTRAIS DE ABASTECIMENTO - DECEN
- C. CONSELHO DE USUÁRIOS
- D. ADMINISTRAÇÃO DO MERCADO
 - 1. Recursos Humanos
 - 2. Material e Equipamentos
 - 3. Aspectos Administrativos Financeiros

III. OPERAÇÃO DO MERCADO DO PRODUTOR

- A. COMPORTAMENTO OPERACIONAL
 - 1. Informações Técnicas Sobre Produtos
 - 2. Detalhes de Comercialização

3. Atividades de Treinamento
4. Levantamento e Projetos Especiais
5. Avaliação das Operações do Mercado

B. SERVIÇOS

1. Informações Comerciais

- a) Informações de Mercado
- b) Informações de Produção
- c) Informações Complementares

2. Classificação e Embalagem

- a) Classificação
- b) Embalagem

3. Comercialização Através do Mercado

- a) Contratos de Fornecimento
- b) Representação do Mercado do Produtor na Ceasa
- c) Remessas Experimentais ("Trial Shipments")

4. Serviços de Transporte

5. Expansão dos Serviços e Atividades

C. UTILIZAÇÃO DE ÁREAS

D. HORÁRIO, CADASTRO, CORRESPONDÊNCIA E FORMULÁRIOS DO MERCADO

1. Horário
2. Cadastro de Usuários
3. Correspondência
4. Formulários

E. ACOMPANHAMENTO OPERACIONAL

1. Estratégia de Acompanhamento

- a) Área Gerencial
- b) Área Técnica Operacional
- c) Metodologia

2. Assistência Técnica

F. RELACIONAMENTO DO MERCADO

- 1. Produtores
- 2. Comunidade Comercial
- 3. Serviço de Extensão
 - a) Contato com os Produtores
 - b) Planejamento de Visitas às Propriedades
 - c) Seleção das prioridades assistenciais
 - d) Atividades de orientação e demonstrações de resultados
- 4. Centros de Pesquisa
- 5. Lojas de Insumos Agrícolas
- 6. Cooperativas
- 7. Indústrias de Processamento
- 8. Agências de Desenvolvimento e Planejamento
- 9. Transportadores
- 10. Equipamentos e Classificação e Beneficiamento
- 11. Bancos, Prefeituras, Sindicatos Rurais e Outras Atividades
- 12. Publicidade

G. POLÍTICA TARIFÁRIA

- 1. Permissões de Uso de Lojas e Boxes
- 2. Taxas por Serviços Prestados pelo Mercado

- a) Comercialização Através do Mercado
- b) Retorno dos Investimentos
- c) Outros Serviços
- d) Venda de Material de Embalagem

ANEXOS

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é uma contribuição à instalação e operação de Mercados do Produtor e tem por finalidade proporcionar aos técnicos, gerentes de mercado e Diretores de Centrais de Abastecimento um texto prático e técnico no assunto.

Assim procedendo, procuramos atender ao reclamo daqueles que sempre manifestaram o desejo de possuir um trabalho didático que servisse como obra de consulta.

Nessa primeira versão, procurou-se reunir aspectos de interesse sobre a instalação e operação de Mercados do Produtor e espera-se a valiosa contribuição dos técnicos e dirigentes do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento, no sentido do aperfeiçoamento deste trabalho.

Brasília, setembro de 1978.

I. PROGRAMA BRASILEIRO DE MERCADOS DO PRODUTOR

A. ANTECEDENTES

A partir de 1969, o Governo Federal, dando execução às prioridades estabelecidas quanto à modernização do sistema de abastecimento, aprovou diversos instrumentos básicos e mecanismos operacionais, visando a construção de Centrais de Abastecimento ou Mercados Terminais para a comercialização, em grande escala, de produtos perecíveis: hortigranjeiros e pescados.

O Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento, incluído como programa prioritário do I PND, está sendo completado, na vigência do II Plano Nacional de Desenvolvimento, por ser instrumento adequado à modernização do abastecimento alimentar desde as zonas produtoras até os centros consumidores, em todo o país.

A execução desta meta governamental vem atingido as principais concentrações demográficas do país, constituindo-se numa das bases em que se apóia a melhoria da comercialização daqueles produtos, tanto sob o aspecto técnico-operacional quanto sob o aspecto de busca de preços mais justos em todos os níveis.

O desenvolvimento do programa de Centrais de Abastecimento mobilizou, além dos Estados e Municípios, nos quais as unidades foram implantadas, diversos órgãos federais, entre os quais se destacam o Iplan, IPEA, BNDE e Finep, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, Companhia Brasileira de Alimentos – Cobal, do Ministério da Agricultura, o Grupo Executivo de Modernização do Sistema de Abastecimento – Gemab, órgão de composição interministerial, criado pelo Decreto nº 65.750, de 26 de novembro de 1969. A colaboração técnica e financeira foi prestada

por instituições internacionais, como a United States Agency for International Development – USAID, Mercados Centrales de Abastecimento S/A – Mercasa, da Espanha, e Food and Agriculture Organization – FAO, das Nações Unidas.

Com o decreto nº 66.332, de 17 de março de 1970, o Governo Federal estabeleceu normas específicas para a implantação das Centrais de Abastecimento, relativamente aos projetos de construção das unidades, investimentos programados e respectivas fontes de recursos. Em fase posterior, considerando a extensão e profundidade do programa, vieram medidas complementares que buscaram assegurar o pleno funcionamento das Centrais de Abastecimento e **Mercados Satélites**, conferindo à União, através da Cobal, funções de coordenação, de controle técnico, administrativo e financeiro do Programa. Institucionalizava-se, logo após, o Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento – Sinac, através do Decreto nº 70.502, de 11 de maio de 1972, que atribuiu à Companhia Brasileira de Alimentos – Cobal – a gestão, seu desenvolvimento e consolidação, mantida a função normativa do Gemab, cujas atribuições foram transferidas, em 1974, à esfera de competência do Conselho Nacional de Abastecimento – Conab.

O Programa de Mercados do Produtor teve seu início com a realização do I Encontro Nacional sobre Mercados Expedidores Rurais, realizado em setembro de 1974, em Brasília, com a participação de vários organismos ligados ao desenvolvimento do setor agrícola brasileiro. Neste encontro, estabeleceram-se as diretrizes a serem seguidas, através de grupos de trabalho, focalizando as várias interações dos órgãos pertinentes.

Em março de 1975, uma equipe de técnicos da Cobal viajou para Espanha com a finalidade específica de estudar os seus mercados de origem, e ainda nesse ano, no mês de novembro, foi

firmado com a FAO convênio de Assistência Técnica, visando a implantação do Programa.

B. ORIGEM DOS MERCADOS RURAIS

Os mercados de concentração rural não são uma criação nova. As suas raízes estão nas primeiras atividades comerciais do homem, quando agricultores e caçadores trocavam seus produtos excedentes em lugares fixos.

Hoje, dependendo dos produtos, clima, padrões comerciais etc, diversas formas de Mercados Rurais estão presentes em todos os continentes, a saber:

1. Mercados de Concentração Local

Constituem-se freqüentemente de nada mais que lugares, numa cidade ou vila, onde produtores trazem seus produtos para venda.

2. Mercados de Expedição Rural

Surgem onde a produção regional é dirigida sistematicamente para um ponto de concentração. Ali os produtores ou seus representantes se reúnem com atacadistas, exportadores, varejistas ou seus agentes, formando assim um centro de expedição conveniente para obter produtos segundo tipos, variedades ou qualidades em quantidades econômicas.

3. Mercados do Produtor

Freqüentemente emergem dos Mercados de Expedição, onde comerciantes ou os próprios produtores formam conselhos, associações ou cooperativas, que por sua vez assumem a operação

do mercado. Dependendo das condições locais, diversas funções comerciais poderão ser desenvolvidas, tais como:

- Fornecimento de espaços físicos e serviços como caixaria, transporte etc., para facilitar as atividades comerciais;
- Venda de produtos realizada por um representante nomeado pelos produtores, os quais pagam uma taxa sob forma de comissão sobre o preço de venda;
- Fornecimento de infra-estrutura de armazenagem e refrigeração mediante cobrança de taxas específicas;
- Especialmente em países exportadores, foram desenvolvidas instalações comerciais que preparam os produtos de acordo com as determinações de qualidade e embalagem dos países importadores, bem como os procedimentos necessários de inspeção que protegem a reputação comercial do país.

A formação de grandes cadeias de supermercados, cadeias voluntárias etc., em muitos países criou a necessidade de centralização no setor de comercialização hortigranjeira, dando origem a unidades de mercados em nível do produtor. Estes mercados podem oferecer as quantidades, qualidades, uniformidade, contratos de abastecimento, pré-empacotamento e outros serviços necessários para facilitar as vendas a varejo.

4. Mercados de Leilão

Esse tipo de mercado se distingue pelo método de realizar vendas, em que se procuram lances para cada lote e se vende para quem faz a maior oferta, em vez de promover transações particulares entre produtor e comerciantes. Cooperativas, associações privadas e

firmas que vendem em nome de produtores e comerciantes importadores comandam os leilões.

Usam-se dois métodos de fazer lances:

- Aceitação de lances ascendentes;
- Oferta de lances decrescentes, começando com um valor muito acima do preço do mercado e vendendo para o primeiro que fizer a oferta. Neste "Sistema Holandês", usa-se um relógio elétrico com os preços. Os compradores podem examinar os produtos e fazer suas escolhas antes do leilão.

5. Comercialização por Telefone

O desenvolvimento de padrões de classificação, material padronizado de embalagem, serviços de inspeção e árbitros neutros em muitos países favorecem o sistema de compras por telefone. Alguns mercados oferecem seus estoques a diversos compradores e vendem para quem faz a maior oferta por meio de telefone ou telex, sistema que não exige a presença física do comprador.

C. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA HORTICULTURA COMERCIAL NO BRASIL

No cenário da produção e comercialização de hortigranjeiros no Brasil, as áreas dos pequenos produtores, graças a fatores climáticos, estrutura da propriedade e mão-de-obra familiar disponível e bem equipada para a produção hortícola, assumem uma função decisiva no abastecimento comercial. Pela falta de outros recursos, os produtores nessas áreas dependem da renda que vem desse tipo de produção e representam, então, a fonte abastecedora mais importante para entregas regulares de produtos no mercado nacional, o ano inteiro.

Ao verificar-se que muitas dessas áreas de produção hortícola no Brasil enfrentam problemas de desenvolvimento, causados pela falta de recursos de infra-estrutura, tais como estradas e serviços de comunicação e sentem ausência de assistência técnica adequada, serviços de crédito e suprimento de insumos agrícolas, decidiu-se implementar um Programa de Desenvolvimento de Mercados Rurais, de acordo com as peculiaridades da situação brasileira e evitando-se uma mera imitação de estruturas existentes em outros países.

Assim, formou-se o conceito brasileiro de Mercados do Produtor que, além das atividades comerciais, busca a transformação das instalações físicas de mercado em centros de coordenação, serviços de treinamento, onde o produtor pode receber todos os "inputs" e informações necessárias a sua atividade.

Em comparação com outros países, onde os Mercados do Produtor surgiram pela iniciativa de produtores locais que formaram cooperativas comerciais ou associações, as quais estabeleceram e dirigiram o mercado, as unidades de Mercado do Produtor no Brasil, supervisionadas pelo pessoal da Ceasa, terão que fornecer, de início, o estímulo e o efeito-demonstração necessários, que poderão levar os agrupamentos de produtores a instituições de cooperativas, que por sua vez, consolidadas, poderão assumir a direção do mercado.

D. FUNÇÕES DO MERCADO DO PRODUTOR

Os Mercados do Produtor são centros de serviços de apoio à produção e comercialização reunindo produtores, comerciantes, cooperativas ou associações de produtores, para efeito de compra e venda de produtos hortigranjeiros na zona de produção, atuando como mecanismo de aproximação destas regiões com os mercados consumidores, eliminando custos desnecessários aos agentes envolvidos.

Desta forma, as unidades de Mercado do Produtor, representando um elo na cadeia de comercialização hortigranjeira, têm a capacidade de exercer várias funções de desenvolvimento e de serviços para os produtores, comunidade comercial e outras associações de serviços ligados à produção e comercialização hortigranjeira, e para os consumidores, tais como:

1. Melhor assistência ao produtor na produção e comercialização, por meio de:

- a) Orientação no planejamento da produção, utilizando de experiência na comercialização, observações, dados estatísticos, informações de realimentação dos atacadistas, varejistas e consumidores, para determinação de diretrizes na zona de produção sobre a safra, as variedades a serem plantadas, as quantidades, épocas de plantio etc., assegurando assim uma produção de acordo com as demandas do mercado;
- b) Garantia da disponibilidade e divulgação adequada dos preços de mercado e informações comerciais de todos os maiores estabelecimentos de mercado, possibilitando aos produtores o conhecimento das condições atuais, reduzindo assim a dependência às informações de comerciantes e intermediários e evitando a exploração do produtor, devido à falta de "know-how" comercial;
- c) Aprimoramento na coordenação entre os diversos órgãos existentes para auxiliar o produtor na sua produção, estabelecendo contatos regulares com centros de pesquisa, pessoal de extensão, Bancos envolvidos em operações de crédito, indústrias de processamento, lojas de insumos agrícolas, cooperativas comerciais etc., estimulando

atividades de cooperação no interesse do produtor. Quanto possível, serviços disponíveis devem ser concentrados no Mercado do Produtor, criando assim um centro de serviços agrícolas para a área;

- d) Identificação de deficiências e apoio ao desenvolvimento de infra-estruturas na área de produção, como estradas vicinais, meios de comunicação etc., promovendo melhorias que facilitem os arranjos comerciais para o produtor;
- e) Abertura para novos mercados, trazendo um número cada vez maior de compradores para o mercado, expandindo assim pela concorrência, as oportunidades de comercialização para os produtores na área;
- f) Assistência aos produtores no estabelecimento de contatos comerciais, bem como no fornecimento de cursos regulares de treinamento comercial, sugestões de melhoramentos, exemplos de comercialização e atenção aos problemas particulares de comercialização, instalando assim um processo contínuo, orientado para o aprimoramento do "know-how" comercial da comunidade produtora.

2. Promover melhorias na operação e organização técnica de comercialização, por meio de:

- a) Introdução de métodos melhores de colheita e manuseio de hortigranjeiros;
- b) Desenvolvimento de atividades de classificação para os diversos produtos hortigranjeiros, de acordo com padrões de classificação existentes e demandas do mercado, melhorando assim a qualidade dos produtos oferecidos e a reputação do mercado;

- c) Determinação do uso de material de embalagem padronizado, que facilite arranjos de transporte e comercialização;
- d) Estímulo de arranjos de transporte até o mercado por grupos de produtores, reduzindo os custos e dificuldades de transporte.
- e) Incentivo e auxílio na formação de grupos comerciais, associações e cooperativas de produtores, possibilitando o surgimento de organizações comerciais de propriedade dos produtores que vendem os produtos diretamente para os centros consumidores;
- f) Criação das condições para obtenção de dados sempre atualizados sobre a produção e comercialização na própria zona de produção e introduzir serviços de fiscalização, caso necessários.

3. Atingir maior eficiência comercial e reduzir custos de comercialização, através das seguintes possibilidades:

- a) Assegurando, por meio de ofertas centralizadas e padronizadas de produtos em tempos determinados, que operadores comerciais possam usar transporte mais econômico e arranjos de compras na área de produção;
- b) Reduzindo, pela operação comercial eficiente, o tempo de comercialização para o produtor e comerciante, dando-lhes possibilidade de concentrarem-se mais nas suas respectivas tarefas de produção e distribuição;
- c) Estabelecendo contato direto entre produtores, atacadistas e supermercados, eliminando assim várias atividades e custos intermediários desnecessários;

- d) Introduzindo um sistema de previsão regular e fidedigna das safras, melhorando assim o fluxo de informações sobre ofertas futuras para a comunidade comercial e criando possibilidades de atingir atividades de comercialização melhor planejadas. Por exemplo, atrair compradores a tempo, se uma oferta maior estiver iminente;
- e) Aproveitando a rede comercial e o sistema de informações existentes, para criar uma situação de comercialização mais transparente e sistemas de fluxo de produtos de acordo com posições de oferta e demanda. As oportunidades de comercialização, criadas pelas épocas diversas de colheita nas várias partes do país, devem ser aproveitadas e as flutuações de preço e lucros especulativos desnecessários reduzidos;
- f) Reduzindo perdas de produtos, através do uso, tanto de métodos melhores de classificação, embalagem e manuseio, arranjos mais rápidos de comercialização e transporte, como também de recursos comerciais e sistemas de informações apropriadas;
- g) Diminuindo os custos de mão-de-obra e o manuseio, pela oferta de produtos em condições adequadas de classificação, peso e embalagem;
- h) Transformando o mercado num centro de distribuição para cidades vizinhas, melhorando assim serviços, reduzindo distâncias de transporte, aumentando concorrência no mercado e estimulando consumo de hortigranjeiros pela população regional;
- i) Demonstrando as possibilidades de arranjos de contratos entre os setores de produção e comercialização, reduzindo os riscos para os envolvidos;

- j) Melhorando as condições para atuação dos Serviços de Extensão e de outras organizações assistenciais, oferecendo-lhes a possibilidade de encontrar vários produtores no mercado. Assim, reduzem-se custos de viagens e comunicações. Com melhor planejamento, pode-se ganhar tempo e a presença dos produtores no mercado poderia ser aproveitada para programas regulares de informação e treinamento.
- k) Executando serviços de comercialização em nome de produtores e compradores, reduzindo assim a necessidade da presença física e fornecendo material de classificação, pesagem, embalagem, serviços de empacotamento para usuários do mercado, facilitando suas atividades de aquisição de insumos.

Embora se possam citar numerosas funções comerciais, não se deve esquecer de que cada mercado e zona de produção têm suas condições e prioridades próprias.

E. SELEÇÃO DE ÁREAS PARA INSTALAÇÃO DE MERCADOS DO PRODUTOR

Na seleção de áreas para implantação do mercado, segue-se com sucesso uma abordagem sistemática, baseada em visitas à área, comparando, no local, todas as regiões de produção hortigranjeiras existentes, Estado por Estado, colhendo e verificando, ao mesmo tempo, todas as informações oficiais e locais disponíveis. Equipes de técnicos, da Ceasa, da Extensão, das Secretarias de Agricultura, autoridades locais e da Cobal/Decen participaram nestas atividades. Em todas as zonas de produção um padrão geral emergiu, indicando que as áreas providas das seguintes condições favorecem o melhor desenvolvimento de Mercados do Produtor.

1. Áreas com predominância de pequenos produtores, onde volume de produção, distância ao mercado e capital disponível do produtor restringem arranjos de comercialização direta e onde produtores dependem de oportunidades de comercialização dentro da zona de produção;
2. Áreas onde produtores dependem da venda da produção regular de hortigranjeiros como principal fonte de renda;
3. Áreas que no momento não possuem estruturas comerciais, ou que as têm, mas em grau insuficiente e a posição do produtor pode ser explorada pela comunidade comercial, resultando em preços baixos para o produtor, bem como, arranjos comerciais incertos;
4. Áreas que possuem um potencial para expansão e diversificação da safra até agora limitado pela falta de oportunidades comerciais e as condições climáticas permitem produção o ano todo ou por longos períodos do ano;
5. Áreas em que os serviços de produção e recursos de infra-estrutura ainda são pouco desenvolvidos e o fornecimento de tais serviços poderá contribuir para uma maior produção e uma redução de dificuldades em tempo e distância para o produtor;
6. Áreas onde produtores trazem os produtos para pontos comerciais centralizados e tal concentração mercantil pode ser aproveitada tecnicamente para classificação de produtos e arranjos de vendas mais econômicos, ou o apoio de produtores e autoridades locais está em evidência;

7. Áreas que, por causa das suas condições climáticas ou localização estratégica, podem melhorar o sistema de abastecimento hortigranjeiro e reduzir flutuações periódicas.

Observou-se que áreas com as condições seguintes dificultam as operações do Mercado do Produtor e por isso devem ser excluídas:

1. Onde infra-estruturas comerciais, cooperativas comerciais de hortigranjeiros, ou contratos de abastecimento com indústrias de processamento existentes ensejam boa concorrência;
2. Onde costumes comerciais e condições rurais, particularmente para produtos como batata, abacaxi, cebola etc., permitem o arranjo comercial a partir da propriedade, com remessas diretas aos compradores nos centros de destino;
3. Onde propriedades grandes ou médias produzem quantidades econômicas que favorecem a coleta na própria fazenda ou transporte direto até os centros urbanos e a comercialização através do Mercado do Produtor provocaria custos adicionais de transporte ou de manuseio;
4. Onde a distância ao Mercado Terminal (Ceasa) mais próximo possibilita ao mesmo assumir a função de Mercado do Produtor.

Para estas áreas, um sistema de informações e orientações comerciais, como também coordenação, organização e "inputs" para produção, sem construção de mercados, devem ser organizados sob coordenação da Ceasa.

Pequenos produtores que dependem de transporte animal têm problemas para chegar aos mercados que ficam a distâncias superiores a 20/30 km. Mercados, criados a partir de suposições apenas teóricas, ignorando opiniões de produtores e comerciantes, tradições comerciais etc., ficam freqüentemente sujeitos a dificuldades sérias de adaptação e operação.

A disponibilidade de ligações rodoviárias, transitáveis o ano todo, de abastecimento de água e eletricidade, como também de meios de comunicação, deve ser garantida quando se procede à escolha de uma área para instalação de um Mercado do Produtor.

F. SELEÇÃO DE ÁREAS PARA INSTALAÇÃO DE MERCADOS DO PRODUTOR

Um Mercado do Produtor deve cumprir funções operacionais que permitam os arranjos comerciais mais econômicos e eficientes para os produtos que passem pelo mesmo.

A experiência mostra que o mercado deve prover espaço operacional suficiente para comerciantes já existentes na área, evitando assim o aparecimento de atividades comerciais paralelas.

Considerando os costumes, os requisitos locais e as condições climáticas em muitas partes do país, obteve-se um projeto de galpão aberto com a parte de serviços na frente, a área operacional e o setor de beneficiamento e/ou classificação e depósito de material de embalagem na outra extremidade, repartido apenas por divisórias móveis. Não sendo necessário o serviço de classificação e/ou beneficiamento, o leiaute permite o aproveitamento do espaço adicional. Espaço suficiente, protegido dos agentes atmosféricos, onde os produtores possam oferecer seus produtos na forma tradicional, mostrou-se como o sistema mais flexível e de maior aceitação.

Projetos simples, com o máximo de flexibilidade, devem ser estudados, permitindo, dependendo da utilização do mercado, expansão em fases. Esta tática reduz os custos de investimento inicial e minimiza os custos operacionais.

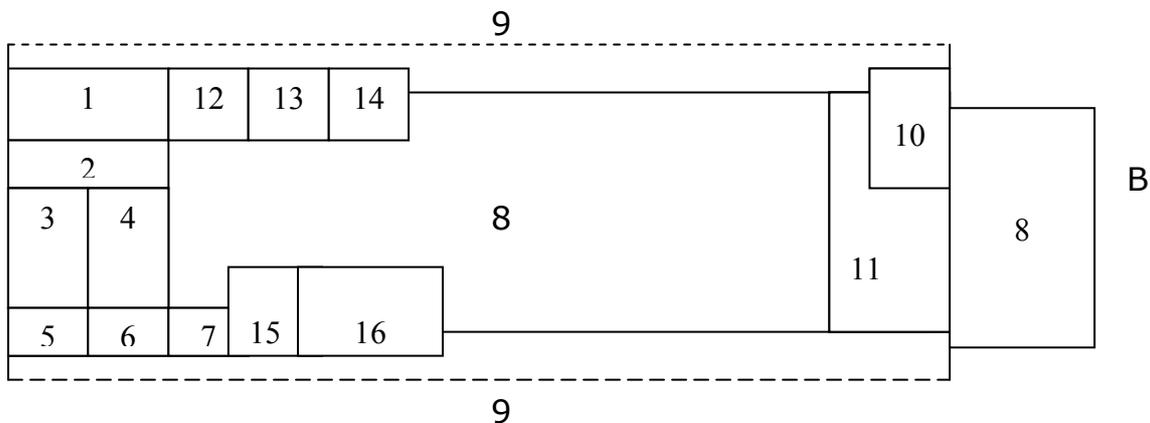
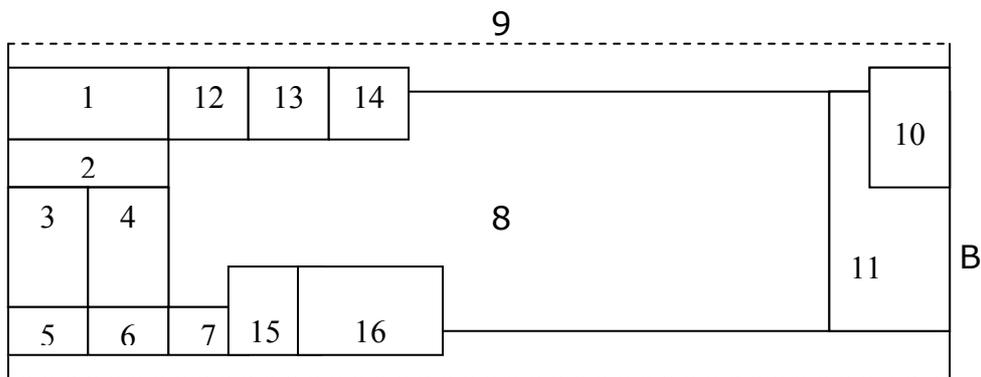
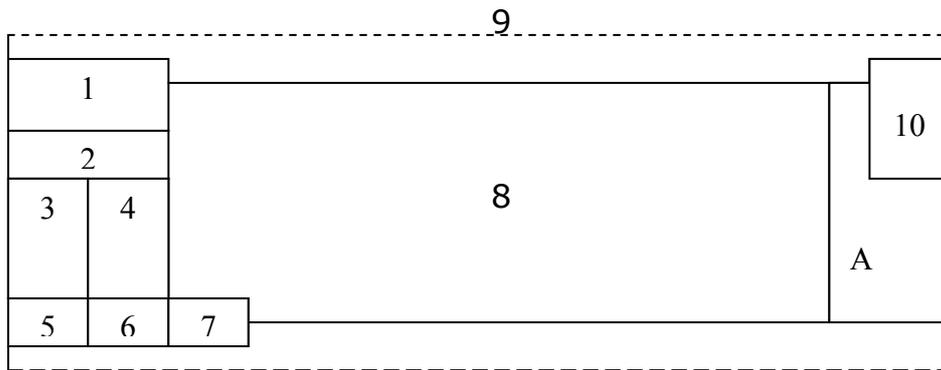
O estabelecimento dos coeficientes técnicos adotados no dimensionamento dos Mercados do Produtor decorrem da avaliação dos hábitos de aprovisionamento dos produtores, tomada regionalmente, de grau de tecnologia adotada na comercialização, dos produtos embalados e a granel e da frequência anual de operação do mercado (média de 150 dias/ano).

Levam-se em conta também as alterações dos hábitos de comercialização dos produtores, uma vez que o mercado a ser implantado oferecerá a seus usuários uma série de facilidades, objetivando agilizar o processo de comercialização, implicando numa maior rotatividade dos produtos.

Outro fator que deve ser considerado na fixação dos coeficientes técnicos é a proposição de que as instalações previstas para a fase de implantação do projeto devam suprir as necessidades de áreas até o ano de ampliação, quer por ampliação das facilidades existentes, caso o atual nível tecnológico do processo de comercialização permaneça constante durante o período. E para esta última hipótese, o equipamento deverá atender às necessidades de área até os 5 (cinco) primeiros anos, a partir da inauguração do mercado.

Sendo assim, adota-se, além do cálculo da consistência dos coeficientes, uma estimativa da flutuação permissível a cada índice em torno da média estimada, mantidas as condições técnicas observadas quanto a armazenagem e a circulação interna.

ESQUEMA DE DESENVOLVIMENTO PARA O MERCADO DO PRODUTOR



1. Gerência/Internet/Telefone
2. Serviço de Extensão
3. Cozinha
4. Restaurante
5. Depósito do Restaurante
6. Sanitário, Homens
7. Sanitário, Mulheres
8. Área Operacional Comercial
9. Área de Estacionamento
10. Material de Embalagem
11. Área de Classificação de Produtos
12. Lojas de Insumos Agrícolas
13. Serviços Bancários

14. Depósito de Cooperativa
15. Escritório de Transportador
16. Depósitos Comerciais Permanentes

-
- A. Expansão na fase inicial
 - B. Expansão em fases subsequentes

II. ORGANIZAÇÃO DO MERCADO DO PRODUTOR

A. SUPERVISÃO DO MERCADO PELA CEASA

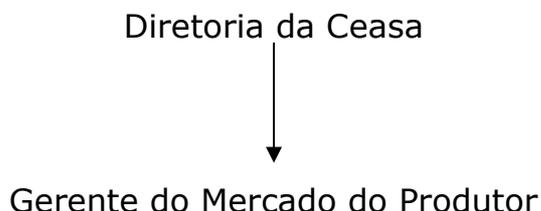
1. Subordinação à CEASA

As unidades de Mercado do Produtor estão sob a supervisão direta da Ceasa em cada Estado, o que se justifica pelas seguintes razões:

- a) Garantir a integração adequada de todas as unidades de comercialização hortigranjeira na cadeia comercial, desde o produtor até o consumidor, Estado por Estado;
- b) Utilizar recursos, mão-de-obra e serviços disponíveis na Ceasa, diminuindo assim custos de investimento e operação para o Mercado do Produtor;
- c) Apresentar à Ceasa, regularmente, os problemas das áreas de produção e as questões operacionais dos mercados rurais, assegurando assim melhor "know-how" e compreensão para este setor;
- d) Fortalecer o apoio constante dado ao mercado pelo centro consumidor mais próximo, bem como a colaboração entre as unidades da Ceasa que recebem produtos do Mercado do Produtor;
- e) Aprimorar a coordenação com outras organizações, aproveitando a facilidade que a diretoria da Ceasa tem em manter contatos contínuos com as sedes desses serviços;
- f) Evitar atividades duplicadas e utilizar as vantagens operacionais de um sistema descentralizado.

2. Funções de Supervisão

Para assegurar o apoio e o envolvimento da diretoria da Ceasa, a supervisão do Mercado do Produtor foi colocada sob sua responsabilidade direta, resultando na linha de comando seguinte:



O Gerente do Mercado do Produtor deve receber instruções da diretoria da Ceasa, ou por ela endossadas e a qualquer momento o Gerente do Mercado deve ter acesso a esses diretores.

Em situações onde a Ceasa tem a responsabilidade de coordenar vários Mercados do Produtor, pode-se nomear um auxiliar para coordenar os assuntos normais desses mercados em nome da Diretoria. A existência desse pessoal de apoio não elimina a responsabilidade da Diretoria da Ceasa pelos assuntos dos Mercados do Produtor.

A Ceasa, de forma uniforme, tem que executar toda a supervisão financeira, administrativa, técnica e de pessoal das operações do Mercado do Produtor.

A operação comercial diária e a execução de programas determinados pela Diretoria da Ceasa, com a colaboração técnica do Departamento de Centrais de Abastecimento (Decen), está a cargo do Gerente de mercado e seus auxiliares.

Todas as instruções, tratando de obrigações financeiras, decisões sobre recursos humanos ou políticas operacionais do mercado devem ser dadas ou confirmadas por escrito, eliminando assim qualquer possibilidade de dúvida interpretação.

Devem ser programadas reuniões mensais entre o Gerente do mercado e a Diretoria da Ceasa e as decisões e medidas de acompanhamento devidamente documentadas.

B. APOIO TÉCNICO E COORDENAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE CENTRAIS DE ABASTECIMENTO - DECEN

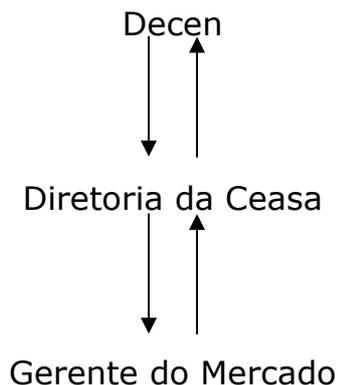
A Companhia Brasileira de Alimentos – Cobal, sendo responsável pela gestão do Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento – Sinac, executa esta função através do Departamento de Centrais de Abastecimento – Decen.

A tarefa dos técnicos deste Departamento é acompanhar o Programa do Mercado do Produtor em nível nacional, de modo a assegurar uniformidade de abordagem tanto quanto possível, mantendo um sistema regular de informações e de realimentação e disseminando experiências e observações aos diversos mercados.

Ainda, esta equipe deve auxiliar na solução de problemas específicos e na execução de projetos técnicos especiais de comercialização, prestando assistência à Diretoria da Ceasa, e esta ao mercado, na elaboração de programas de trabalho, medidas de melhoramento etc.

Tendo uma função de orientar, coordenar, treinar e acompanhar, o Decen deve garantir que todas as recomendações e avaliações sejam discutidas detalhadamente com a Diretoria da Ceasa e o pessoal do mercado e que os resultados e sugestões sejam colocados sob a forma de diretrizes escritas.

O canal de comunicação que se deve seguir é este:



C. CONSELHOS DE USUÁRIOS

Para melhorar o relacionamento e conseqüentemente o diálogo entre a gerência e os usuários do Mercado do Produtor, pode incentivar-se a formação de um Conselho constituído de representantes dos produtores, comerciantes e outros usuários que granjeiem a confiança dos seus colegas.

A existência de um Conselho, quando bem constituído, pode facilitar o trabalho do Gerente do mercado em muitos aspectos:

1. Consultas regulares, com informações constantes sobre os problemas, opiniões e sugestões dos usuários;
2. Programas e idéias comerciais podem ser discutidos entre um pequeno grupo e a reação dos usuários pode ser testada;
3. Projetos prematuros, incompletos ou teóricos podem ser encerrados ou ajustados, antes de criarem problemas e confusões;
4. Programas adequados, apoiados pelo Conselho, podem ser introduzidos com mais facilidade porque se tornam projetos dos usuários do mercado também;

5. Questões delicadas, como as de tarifas etc., podem ser elaboradas de maneira que permitam, primeiramente, a anuência do Conselho e, assim, façam delas uma solução comum e não apenas uma proposição da gerência;
6. Sendo bem executadas reuniões do Conselho podem trazer muitos benefícios e os conselheiros podem se tornar agentes de disseminação de novas idéias nos seus respectivos grupos auxiliando assim a gerência do melhoramento de atividades e operações comerciais.

Os Conselhos de Mercado devem se envolver apenas nas questões técnicas de comercialização, ligadas às operações do Mercado do Produtor.

D. ADMINISTRAÇÃO DO MERCADO

1. Recursos Humanos

Os Mercados do Produtor são unidades de prestação de serviços, cujos custos operacionais devem ser recuperados dos usuários. Conseqüentemente, o recrutamento de pessoal deve seguir uma política que possa garantir serviços eficazes ao menor custo possível.

A experiência mostra que o princípio de funcionamento com o mínimo de funcionários pagos adequadamente possibilita ao Gerente exigir maior eficiência e representa a melhor política para o Mercado do Produtor.

Com base na experiência operacional do Mercado do Produtor, um quadro-padrão de funcionários que se tem mostrado mais adequado até o presente, é o que segue:

- 1 (um) Gerente de mercado;

- 1 (um) Auxiliar comercial;
- 1 (um) Auxiliar administrativo, que também executa serviços de escritório;
- 1 (um) Vigia (o descanso semanal deverá ser preenchido pelos auxiliares de serviços gerais);

3 (três) a 6 (seis) Auxiliares de serviços gerais, dependendo do tamanho e condições do Mercado.

Neste Grupo devem estar incluídos auxiliares qualificados na manutenção e operação de equipamentos.

Considerando a oscilação de serviços prevaletentes nas operações do mercado, um esquema para manter um número mínimo de funcionários permanentes é operar com mão-de-obra ocasional, paga por dia ou por hora, durante os períodos de maior demanda (por exemplo, serventes para a limpeza nos dias de comercialização mais intensos, operários adicionais para atividades de classificação etc), apresentou-se como a solução mais econômica e flexível para os mercados.

Em todos os mercados os horários de trabalho devem ser organizados visando as atividades atuais. O Gerente do Mercado tem a obrigação, valendo-se de seus talentos organizacionais, de encontrar a solução mais oportuna para as necessidades existentes.

Fatos concretos mostram que, com flexibilidade, interesse e capacidade gerencial, os mercados podem funcionar, seguindo a legislação trabalhista, com uma equipe de pessoas que se substituem mutuamente.

A seleção do pessoal deverá contar com a participação do Gerente, e como critério deve ser utilizada a aferição de qualificações, capacidade e experiência.

Atenção deve ser dada para o recrutamento de pessoal com capacidade, interesse de aprender e disposto a executar diversos serviços. Arranjos salariais devem ser flexíveis e ajustáveis em situações especiais. Por exemplo, será mais econômico para a Ceasa e o mercado pagar um pequeno aumento para um Auxiliar Administrativo capaz de digitar e fazer outros serviços de escritório que empregar mais uma secretária ou, ainda, recrutar um empregado capaz de ler, escrever e contar, que poderá ser útil na execução de outros serviços.

Os níveis salariais e condições de trabalho devem ser orientados pelos regulamentos da Ceasa. Serão consideradas também as condições prevalentes no ambiente rural onde os mercados estão localizados. Explicações detalhadas a respeito dos encargos adicionais serão prestadas ao servidor, a fim de assegurar-lhe que fique bem informado sobre suas responsabilidades.

Além disso, não se deve esquecer de que em áreas rurais o comportamento pessoal e familiar dos funcionários do mercado reflete também sobre o serviço.

Cada funcionário deve receber instruções claras sobre suas obrigações e responsabilidades. Auxiliares e operadores de equipamento devem receber instruções por escrito que especifiquem suas funções básicas, evitando-se assim mal-entendidos e duplicidade de atividades. Os exemplos seguintes podem servir de orientação:

a) Gerente de Mercado

Descrição das Funções:

- Responsável pela administração e supervisão do Mercado;

- Executar funções de Representante do mercado e Coordenador de atividades com outras organizações, usuários, a Ceasa etc.
- Preparar relatório e assinar toda a correspondência do mercado;
- Controlar os recursos financeiros, o equipamento e o pessoal do mercado;
- Autorizar as despesas e atividades de funcionários do mercado segundo as orientações recebidas da Diretoria da Ceasa;
- Preparar programas de trabalho e supervisionar a implementação dos mesmos;
- Fornecimento de serviços de informações oportunas e precisas de mercado e de dados de precisão da produção;
- Responsável por todas as atividades comerciais executadas pelo mercado;
- Introduzir e controlar os regulamentos do mercado após consultar a Diretoria da Ceasa e os usuários do mercado;
- Responsável pela disponibilidade e atualização de todos os cadastros administrativos, técnicos e comerciais necessários e pelos dados operacionais do mercado;
- Fornecer assistência técnica de comercialização para os agentes do mercado, para que melhorem o padrão de qualidade de embalagem, classificação e manuseio de produtos e divulguem as observações e experiências do mercado dentro da área operacional do mesmo;

- Iniciar ou auxiliar outras organizações na execução de programas de treinamento e formação em comercialização;
- Estabelecer contatos comerciais e aproveitar todas as oportunidades para expandir mercados alternativos, desenvolvendo assim novos canais e melhores métodos de comercialização;
- Dirigir estudos e levantamentos especiais do mercado;
- Executar qualquer outra atividade e pedido da Diretoria da Ceasa.

b) Auxiliar Comercial

Descrição das Funções:

- Responsável pela preparação e disseminação de informações comerciais;
- Controle e coleta de dados estatísticos no mercado;
- Supervisão de transações e operações comerciais;
- Manutenção do cadastro dos produtores e comerciantes usuários do mercado;
- Estabelecimento de contatos regulares e sistemáticos com produtores e operadores comerciais;
- Receber e tomar providências sobre pedidos de assistência comercial a produtores e comerciantes;
- Supervisionar documentação adequada, alocação de espaço e operações comerciais do mercado;
- Controlar pagamentos e emissão de recibos no mercado, junto com o Gerente;

- Decidir e supervisionar as atividades de classificação e empacotamento de produtos;
- Auxiliar na coleta e atualização de dados técnicos de produtos e dos custos e cálculos de comercialização;
- Auxiliar na execução de estudos especiais do mercado, remessas de prova etc.,
- Assumir qualquer outra atividade a pedido do Gerente do mercado;

c) Auxiliar Administrativo

- Controlar o horário de trabalho do pessoal e preparar documentação de folha de pagamento para a Ceasa;
- Supervisionar estoques e materiais do mercado;
- Controlar operações de limpeza, manutenção e vigilância do mercado;
- Executar os procedimentos contábeis necessários no mercado, seguindo instruções da Ceasa;
- Responsável pelas obrigações administrativas com bancos, correios, etc;
- Digitar toda a correspondência do mercado;
- Manter um sistema adequado de arquivo no mercado e auxiliar na preparação de estatísticas, gráficos, etc;
- Executar qualquer obrigação adicional a pedido do Gerente do Mercado.

d) Operador de Equipamento

- Controlar e manter com regularidade todo equipamento, em todas os aspectos recomendados pelo fabricante;

- Controlar o levantamento e estoque de peças e encaminhar, em tempo, pedidos necessários;
- Supervisionar o pessoal que opera o equipamento e efetuar o controle de pagamentos e de emissão de recibos oriundos da operação desse equipamento;
- Apresentar por escrito um relatório operacional diariamente;
- Executar qualquer outra obrigação a pedido do Gerente do mercado.

É importante que, desde o início, todos os funcionários sejam treinados para trabalhar como uma equipe, assegurando que cada funcionário possa assumir as funções do outro, particularmente, nos dois níveis:

- Gerente e Auxiliar Comercial
- Vigia e Auxiliares de Serviços Gerais

Assim, melhora-se a eficiência operacional e reduz-se a dependência dos funcionários individualmente.

O Gerente do mercado deve assegurar que todas as informações e experiências sejam regularmente transmitidas e discutidas com o pessoal do mercado.

Com o apoio da Diretoria da Ceasa, material adequado de leitura instrutiva deve ser distribuído.

Além disso, visando um processo educativo contínuo, devem ser feitas verificações regulares de conhecimento e distribuição de tarefas específicas, capazes de aproximar as experiências dos funcionários.

2. Material e Equipamento

A experiência mostra que os seguintes recursos técnicos e equipamentos básicos devem ser considerados para uma operação bem sucedida de um Mercado do Produtor:

MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Dependendo das infra-estruturas disponíveis, rádio, telefone e internet;

EQUIPAMENTOS DE PESAGEM

Balanças móveis (de 200 a 1.500 kg) e, onde for vantagem operacional, uma balança para caminhões (de 60 t);

EQUIPAMENTO DE CLASSIFICAÇÃO

O número de máquinas depende do volume da produção e da capacidade dos equipamentos disponíveis. Apenas os sistemas já provados e bem sucedidos devem ser escolhidos, para os quais é necessário garantir peças e serviços;

“PALLETS”

Dimensões 100 cm x 120 cm: inicialmente 20 a 30 unidades para demonstrações e testes.

A quantidade será aumentada conforme a demanda.

TRANSPORTADORES HIDRÁULICOS DE “PALLETS”

Inicialmente podem ser utilizadas de 2 a 4 unidades;

OUTROS CARRINHOS TRANSPORTADORES

Caso necessário, podem ser introduzidos outros tipos de carrinhos para transporte interno de produtos;

RECIPIENTES DE LIXO

A quantidade deverá ser dimensionada de acordo com o tamanho do mercado e os produtos negociados. Geralmente utilizam-se tambores de óleo com alças para facilitar o manuseio;

TRANSPORTADORES DE RECIPIENTES DE LIXO

2 unidades devem estar disponíveis;

QUADRO DE INFORMAÇÕES DE PREÇO DE MERCADO (VER MODELO À PÁGINA 39)

No quadro de informações de preço serão anotadas as cotações e dados adequados dos principais produtos cultivados na região, oriundos dos principais mercados;

ALTO-FALANTES E MICROFONES

Para comunicação interna do mercado e prestação de serviços, sua colocação deve assegurar anúncios claros e compreensíveis em toda a área do mercado. Só podem ser usados por pessoa qualificada e autorizada.

CAIXAS PLÁSTICAS

A serem usadas na colheita de produtos, operações internas ou para trazer produtos da área de produção. Escolher desenhos comprovados, com capacidade e dimensões que caibam nos "pallets". Uma marca indelével com o nome do mercado poderá ser usada;

DUPLICADORES

Equipamentos simples a serem usados para multiplicação de documentos e boletins informativos.

DATA SHOW E TELA

Para apresentações em "Power Point" e filmes a serem usados em cursos de treinamento, em mercados onde não se obtém com facilidade tal equipamento de outras organizações.

RELÓGIO

COFRE;

GELADEIRA PEQUENA;

MICRO COMPUTADOR COM IMPRESSORA;

UMA OU DUAS CALCULADORAS (MANUAL E ELÉTRICA), COM ROLOS DE PAPEL PARA CONTROLE;

CAMAS DE CAMPANHA, PARA SERVIÇOS NOTURNOS DOS FUNCIONÁRIOS DO MERCADO;

MÓVEIS DE ESCRITÓRIO;

VENTILADORES;

MATERIAL DE ESCRITÓRIO;

MATERIAL DE LIMPEZA;

PEÇAS DE REPOSIÇÃO PARA EQUIPAMENTOS, MÁQUINAS ETC.

MAPAS DA REGIÃO DE INFLUÊNCIA DO MERCADO;

PLACAS INDICADORAS NAS RODOVIAS DE ACESSO E NA ÁREA INTERNA DO MERCADO.

3. Aspectos Administrativos Financeiros

A filosofia do Mercado do Produtor está baseada no fato de que, para terem sucesso e serem valorizados, os serviços não podem ser oferecidos gratuitamente.

Os usuários devem ser conscientizados de que a operação do mercado envolve custos e que estes custos terão que ser ressarcidos.

Este processo educativo é particularmente necessário quando se consideram as expectativas de desenvolvimento futuro, quando os mercados deverão ser dirigidos por organizações de produtores.

A estratégia tem como objetivo a redução dos custos gerais, provando que o mercado pode ser operado como uma unidade que provê suas próprias necessidades.

Conquanto a consecução deste objetivo dependa do desenvolvimento do mercado como um todo e considerando um déficit para o período operacional inicial, todas as ações do mercado devem ser orientadas para uma política consciente e com a finalidade de recuperar os custos de serviços o mais depressa possível.

Em geral, é necessário um clima de diálogo tal que o método e o número de taxas do mercado recebam aprovação dos usuários.

O processo de cooperação, quando bem encaminhado e sem muita burocracia, pode auxiliar o Gerente a estabelecer a confiança no mercado, essencial para o sucesso de qualquer operação particularmente nas áreas rurais.

A experiência nos mercados existentes prova que com informação adequada e explicação suficiente, a cooperação e compreensão dos usuários podem ser granjeadas sem dificuldades.

A contabilidade do mercado será realizada pela Ceasa. Todas as receitas e despesas devem ser encaminhadas com visto do Gerente para o órgão de Contabilidade da Ceasa. Para atender

pequenas necessidades, poderá ser instituído um fundo fixo no valor de 2 a 5 salários mínimos à disposição do mercado.

A Ceasa pode permitir que o Gerente do Mercado efetue despesas de, pelo menos, um terço do salário mínimo vigente, sem autorização prévia da Diretoria da Ceasa. Para qualquer quantia acima desse teto, será necessária uma autorização.

A reposição do fundo será baseada nos procedimentos contábeis normais, apresentando-se os comprovantes necessários. O órgão de Contabilidade deve fornecer ao mercado instruções detalhadas por escrito e dar treinamento adequado ao pessoal do mercado responsável por esse serviço. Para que o Gerente do Mercado conheça a posição atualizada de receita/despesa do seu mercado, ele deve receber um resumo mensal detalhado da Ceasa.

O Gerente de mercado deve acompanhar pessoalmente junto a Ceasa os assuntos relativos à Contabilidade do mercado.

MODELO – QUADRO DE PREÇOS (ANEXO)

TÍTULO: QUADRO DE PREÇOS

Item	Descrição	Valor	Unidade	Observações
1				
2				
3				
4				
5				

III. OPERAÇÃO DO MERCADO DO PRODUTOR

A. COMPORTAMENTO OPERACIONAL

Normalmente o Mercado do Produtor está inserido num ambiente de produção e comercialização que funciona há muitos anos e onde produtores e comerciantes têm experiências e “know-how” local, enquanto o pessoal do mercado tem, primeiramente, que aprender e compreender.

Essa posição de iniciante deve ser assumida humilde e conscientemente, pois o pessoal do mercado, antes de ser aceito, será testado pelos produtores e comerciantes.

Por isso, uma das primeiras tarefas do mercado é buscar conquistar a confiança necessária na operação e no pessoal da unidade.

Deve-se notar que, particularmente com pequenos produtores, tal confiança não pode ser criada da noite para o dia e através de imposição oficial.

Serviços eficientes, comportamento não-burocrático, informações fidedignas, “know-how” baseado em fatos, disposição em auxiliar e discutir atividades detalhadamente com cada participante, conquistando assim o apoio necessário, são indispensáveis para a ação da gerência do Mercado e de seus comandados.

Na fase inicial, a qualidade do trabalho executado e o sucesso das atividades promovidas são decisivas, já que criam um bom conceito do mercado e do seu pessoal.

Portanto, deve-se buscar um comportamento que, em primeiro lugar, objetive a aquisição de conhecimento concreto em todos os campos ligados às operações do mercado, estabelecendo

contatos e analisando o padrão de comercialização prevalecente, buscando descobrir oportunidades promissoras para prestar e melhorar serviços. Em segundo lugar, é necessária a adoção de uma atitude flexível e de uma mentalidade que reconheça que os serviços de comercialização e o relacionamento constante com pessoas exigem uma grande dose de bom senso.

O pessoal do mercado deve ter como ocupação principal o trabalho diário, atendendo a todos os detalhes, com ênfase especial no auxílio a pequenos produtores, de pouca experiência, para melhorar o resultado da sua comercialização. Será necessária muita persistência, principalmente diante de fracassos e reações negativas, de sorte a que se possa alcançar melhoramentos e vantagens para os usuários.

As operações do mercado devem ser orientadas pelos seguintes princípios:

- Cooperação
- Confiança;
- Serviço;
- Eficiência;
- "know-how";
- Economia;
- Imparcialidade;
- Probidade.

As melhores idéias e programas não poderão funcionar se as pessoas indicadas para sua execução não estiverem providas das qualificações e atitudes necessárias para sua implementação.

Assim, para que se executem serviços eficientes nas funções do mercado, os técnicos devem adquirir plenos conhecimentos e habilidades comerciais.

Além do conhecimento dos usuários e dos contratos comerciais, os técnicos devem ter amplo conhecimento de:

- Informações técnicas sobre produtos;
- Detalhes de comercialização.

1. Informações Técnicas sobre Produtos

A principal tarefa para os técnicos dos Mercados do Produtor deve ser a de aprender a se familiarizar com todos os fatos técnicos sobre os produtos negociados no mercado e os procedimentos de comercialização.

A disponibilidade de quadros de referências básicas para todos os dados que sejam necessários nas operações diárias pode ajudar na redução de tempo gasto e erros.

Quando possível, os dados não devem ser copiados de outras fontes, mas verificados em testes práticos nas condições do mercado, ao mesmo tempo fornecendo exercícios úteis de treinamento para os técnicos.

O “know-how”, isto é, informações técnicas sobre produtos e comercialização, inclui:

- Conhecimento detalhado das safras que chegam ao mercado, com capacidade de identificar as variedades, qualidades interna e externa, defeitos que afetam o valor de comercialização etc.,
- Conhecimento específico dos padrões de classificação e beneficiamento para todas as safras e variedades encontradas nas áreas de mercados locais, com respeito a tamanho, cor, preferências quanto à maturação, danos e tolerâncias.

Nas condições do Brasil, onde regras uniformes de classificação ainda não são aplicadas em todas as áreas, há que ser adquirido conhecimento detalhado das diferenças regionais:

- Dados de produtividade local para safras, variedades, idade dos pomares (em caso de frutas) e épocas de produção;
- Capacidade para determinar a época certa das safras, demonstrar métodos corretos de colheita, manuseio, armazenagem e empacotamento e capacidade de calcular os resultados da colheita para os diversos hortigranjeiros na base de homem/dia;
- Capacidade de transporte dos tipos comuns de veículos para as diversas safras e material de embalagem; métodos de carregamento com o respectivo tempo para fazer o serviço;
- Medidas e dimensões do material de embalagem (externas e internas) e número de frutas/kg para as safras existentes, variedades, classes de produtos nos tipos de embalagem usados ou para várias unidades de transporte, quando transportadas abertas (melões, bananas etc.);
- Espaço necessário para os diversos produtos (a granel e/ou embalados) no mercado (kg/m^2 número/ m^2) e a capacidade de carregamento num "pallet" de 100 cm X 120 cm;
- Custos de classificação manual e a produtividade resultante para diversas safras e equipamentos de classificação disponível;

- Peso e dimensões médias de várias safras e nas variedades disponíveis nas diferentes épocas de produção;
- Tabelas de conversões para os diversos hortigranjeiros, variedades, classes, empacotamento e unidades de transporte. Por exemplo:
 - O número de frutas por kg;
 - O número de kg por unidade de embalagem;
 - O número de unidades de embalagem por unidade de transporte etc., e vice-versa, dependendo dos requisitos operacionais do mercado;
- Dados básicos sobre temperatura, chuvas e outros aspectos climáticos da área;
- Distância e tempo de transporte até os mercados locais disponíveis.

2. Detalhes de Comercialização

A comercialização hortigranjeira, que exige, devido à natureza perecível do produto, decisões e medidas rápidas, é executada na base do conhecimento de produtos, oportunidades de comercialização, estruturas de custos e práticas comerciais. As decisões são sempre baseadas em custos, práticas comerciais e calculadas em termos de dinheiro.

Poder competir nesse ambiente exige dos técnicos do mercado a capacidade de falar a mesma linguagem, com a mesma facilidade que os comerciantes, assegurando operações bem sucedidas para o produtor.

Também não se deve esquecer de que o resultado comercial depende tanto do fator preço como dos custos de comercialização,

aspectos de quantidade e qualidade, contratos comerciais fidedignos etc.

Desse modo, para escapar à dependência de informações dos grupos comerciais, o conhecimento normalmente insuficiente do pessoal do Mercado do Produtor deve ser superado, o quanto antes, para adquirir sistematicamente o "know-how" dos seguintes detalhes de comercialização:

- Identificação de todos os mercados locais existentes e potenciais, dando importância a:
 - Estrutura de comercialização hortigranjeira, dias comerciais e horários;
 - Épocas e dias de arranjos de abastecimento mais fortes;
 - Abastecimentos de outras áreas de produção e época de produção, arranjos de fornecimento, qualidade de produção, custos de comercialização competitivos;
 - Preferência por produtos, qualidade e material de embalagem;
 - Capacidade de absorção – incluindo, quando possível, o ponto de saturação com base nas safras, as quantidades e qualidades nos diversos dias comerciais da semana, e mês a mês, durante o ano todo;
 - Diretrizes e regulamentos para hortigranjeiros.
- Registro de todos os comerciantes disponíveis nesses mercados locais que negociam com hortigranjeiros, anotando:
 - Sua capacidade comercial e suas preferências de produtos;
 - Seu desempenho e imagem comercial;

- Suas proposições de arranjos de abastecimento, procedimentos para pagamentos, práticas comerciais, etc.
- Coleta de todos os preços de mercados, anotações comerciais e estatísticas de comercialização disponíveis, que analisem o padrão de comercialização e as possibilidades ou chances dos mercados locais, safra por safra.
- Elaboração de um sistema de informações regulares e oportunas sobre o preço e a tendência do mercado etc., para os maiores mercados locais, abrangendo as safras e os dias comerciais de maior movimento.
- Coleta e análise de todos os custos de comercialização, a saber:
 - Custos da colheita nas diferentes condições climáticas e safras;
 - Custos do material de embalagem convertidos também em custos de embalagem por unidade para material novo e usado;
 - Custos de beneficiamento e embalagem para diversos produtos;
 - Custos de carregamento, descarregamento, contagem e pesagem em nível da fazenda, do mercado e do destino;
 - Custos atuais dos comerciantes, anotando as diferenças para safras, épocas, quantidades e condições de preço;
 - Custos de transporte de todas as áreas de produção até o mercado e para todos os mercados locais disponíveis para vários tipos de veículos, safras, métodos de embalagem etc., expressos em unidades de transporte e comercialização;

- Taxas e tarifas comerciais de todas as praças a serem abastecidas;
- Encargos fiscais, taxas rodoviárias e pedágios cobrados ao longo dos roteiros comerciais;
- Custos de administração e comunicação por remessa;
- Juros sobre capital aplicado;
- Taxas de armazenagem e manuseio, quando existentes;
- Cálculos de custos de perdas e desperdícios ocorridos em transações comerciais, observando os destinos, as safras, condições climáticas e os métodos de carregamento, descarregamento e transporte.

Os custos que surgirem devem ser convertidos em custos por unidade comercial (engradado, saco etc.) e por quilograma para todos os produtos.

Para cada produto, devem ser conhecidos os custos para vendas:

- Preço livre na fazenda, citando os maiores centros de produção na área;
- Preço livre no Mercado do Produtor;
- Preço FOB em nível de loja, para compradores em todos os mercados consumidores.

Recomenda-se a preparação de quadros de custos básicos.

Dependendo das tendências inflacionárias, os custos precisam ser atualizados e controlados.

Com a aquisição de experiência na comercialização, em todos os maiores mercados consumidores, estas informações devem ser compiladas num calendário de comercialização para a zona de produção ligada ao Mercado do Produtor, citando para os principais produtos hortigranjeiros:

- Mercados consumidores existentes;
- Demandas de qualidade, quantidade, embalagem, preferências de consumidores etc.,
- Contratos comerciais, práticas comerciais, regulamentos, dias comerciais e horários do mercado;
- Flutuações de preços nos últimos anos, caso possível;
- Custos de comercialização pormenorizados;
- Áreas de concorrência com seus períodos de abastecimento, quantidade de produtos, custos de abastecimento etc;
- Os suprimentos atuais da zona de produção, mês a mês, para todos os maiores produtores (sua origem – área de produção – deve ser registrada também com dados sobre as variedades, quantidades e qualidades produzidas);
- Determinação dos períodos mais apropriados, oportunidades para a expansão e as medidas necessárias ao desenvolvimento de todas as possibilidades de comercialização.

Um sistema constantemente atualizado deve ser usado, possibilitando ao mercado confiar num guia válido para planejar e executar as atividades de comercialização e informar aos participantes do mercado.

3. Atividades de Treinamento

Para elevar o padrão operacional do mercado, deve haver uma preocupação constante, através de programas que garantam a formação e o treinamento constantes de produtores, pessoal assistencial, operadores comerciais com seus empregados e do pessoal do mercado.

As atividades precisam ser elaboradas conforme os conhecimentos e capacidade de aprendizagem dos grupos.

Demonstrações práticas, material audiovisual, tempo suficiente para debates, convites para produtores e comerciantes de outras áreas, promovendo assim trocas de experiências ou, onde for possível, visitas a outros mercados e áreas de produção, servirão como instrumentos principais para fazer dessas atividades de treinamento contribuições positivas.

Na área do produtor, tanto a participação de familiares como a de sua mão-de-obra rural devem ser incluídas nos programas de treinamento, assim como a mão-de-obra e os proprietários de lojas comerciais.

Os melhoramentos básicos serão conseguidos na medida em que o homem que executa os serviços de colheita, embalagem, carregamento etc, no campo de hortigranjeiros, entenda por que seu trabalho deve ser feito de uma maneira especial.

Embora a definição das prioridades de treinamento dependa das condições e problemas locais, as atividades devem incluir os seguintes setores:

- a) Formação adequada de produtores no planejamento da produção, abrangendo variedades, quantidades a serem produzidas e períodos, com base nas experiências mais recentes e antes da época de início de plantio;
- b) Redução de qualidade dos produtos, devido aos métodos de produção, como por exemplo, danos á qualidade resultantes de ataques de doenças, problemas de qualidade e armazenagem, oriundos de aplicações errôneas de fertilizantes, etc, que afetam o valor do produto no mercado. Extensionistas e Pesquisadores

devem estar presentes para oferecer soluções concretas para os problemas.

- c) Treinamento prático para determinar a época certa de colheita e a fase de maturação dos produtos, exigida para as operações de comercialização. Demonstrações de métodos adequados de colheita, preparação e manuseio de produtos.
- d) Treinamento em serviço, abrangendo todos os aspectos das atividades de classificação e embalagem de produtos;
- e) Trocas e discussões regulares de experiências, resultados, falhas, oportunidades e medidas de melhoramentos de comercialização nas condições da zona de produção;
- f) Treinamento do pessoal comercial nos métodos adequados de manuseio, carregamento, descarregamento, transporte e armazenagem de produtos capazes de reduzir custos, tempo e perdas;
- g) Demonstração e discussão de novas técnicas de comercialização e de novas oportunidades comerciais.

4. Levantamentos e Projetos Especiais

Durante a operação do mercado e nas atividades de desenvolvimento, o Mercado do Produtor terá de fazer levantamentos de mercado e preparar projetos especiais.

Essas atividades devem ser sempre precedidas de:

- Planejamento sistemático de todos os detalhes e seleção do período mais apropriado para a implantação;

- Definição clara de responsabilidades pela execução de programas;
- Explicações e diretrizes adequadas para todos os envolvidos no exercício.

A execução e análise devem assegurar que:

- Informações e dados sejam colhidos ou verificados no nível operacional onde ocorrem, em conversas com os responsáveis pela execução das funções na prática;
- Os resultados sejam apresentados com base em fatos e dados atuais e possam ser confirmados pelo serviço de Extensão e técnicos da pesquisa;
- Sejam demonstradas claramente a situação, as vantagens e desvantagens dos grupos afetados pelo projeto (produtores, comerciantes etc.) sempre com base em avaliações realistas.

5. Avaliação das Operações do Mercado

As instalações do Mercado do Produtor foram construídas com verbas públicas para servir aos produtores, à comunidade comercial e aos consumidores do país.

Isso exige dos órgãos públicos e dos técnicos encarregados da supervisão dos mercados avaliações críticas regulares de seu serviço e uma análise para verificação se esses investimentos resultaram no desenvolvimento esperado dentro da sua área de atuação.

Essas avaliações, feitas com eficiência, garantem também a identificação das falhas e dos pontos fracos e fortes, permitindo ajustes operacionais e de pessoal apropriados, auxiliando assim o mercado a permanecer como uma entidade dinâmica, orientada para o serviço.

Avaliações das operações do mercado devem ser conduzidas por pessoas que tenham a experiência e o discernimento prático exigidos na execução dessas tarefas.

Ao mesmo tempo, a Diretoria da Ceasa e os Gerentes de Mercado devem adquirir o hábito de refletir regularmente sobre seus programas de trabalho e seus resultados.

A avaliação da operacionalidade do Mercado do Produtor não envolve apenas a análise de dados estatísticos. Há muitos outros fatores que são decisivos ao longo do tempo para o desenvolvimento do mercado, tais como:

- Se os participantes do mercado estão satisfeitos com os serviços prestados pelo pessoal e se o mercado evoluiu para ser o centro de serviços e coordenação previsto na área;
- Se o mercado foi capaz de criar confiança nos seus serviços de informações e na sua operacionalidade;
- Até que ponto foi afetada a posição de lucratividade e de comercialização, particularmente dos pequenos produtores da área;
- Se a operação do mercado resultou em maior confiança por parte dos produtores, estimulando sua produtividade, atividades de diversificação etc;
- Se as operações do mercado melhoraram o planejamento da produção, práticas e épocas corretas de plantio, métodos de colheita, manuseio, classificação e embalagem dos produtos;
- Se os produtores começaram a compreender as oportunidades oferecidas pelo mercado, podendo ser notada uma reação positiva, com respeito à formação de grupos, associações e cooperativas de comercialização;

- Se o mercado foi capaz de atrair mais compradores, expandir mercados alternativos e aprimorar os serviços para centros urbanos vizinhos;
- Se comerciantes adotaram novas práticas comerciais e melhores técnicas de manuseio e comercialização.
- Se foram reduzidas as flutuações de preço, perdas de produtos etc. e aprimoradas as ofertas de embalagem e sua qualidade;
- Se o mercado conseguiu irradiar uma melhor compreensão sobre os problemas de comercialização dos produtos hortigranjeiros às autoridades locais, serviço de Extensão etc.

Muitos destes resultados são difíceis de medir, em termos quantitativos e exigem um conhecimento amplo do comportamento rural e de comercialização, bem como uma prática de acompanhamento e registro dos acontecimentos, tarefa que deve ser assumida pelo Gerente do Mercado no seu próprio interesse.

B. SERVIÇOS

A filosofia de prestação de serviços deve nortear a política a ser seguida pelo Mercado do Produtor.

Cada unidade tem seu próprio ambiente operacional, com prioridades e problemas específicos. O Gerente do mercado tem a responsabilidade de definir seu programa de trabalho, de acordo com as condições locais, através de uma política de prestação de serviços.

1. Informações Comerciais

Entre as funções do Mercado do Produtor, um dos serviços mais importantes é o de fornecer informações regulares, fidedignas e

úteis sobre a comercialização nos mercados atacadistas, aos produtores da região.

a) Informações de Mercado

Estas informações devem abranger os principais produtos e os padrões de qualidade dos mesmos. Desde que o fornecimento das cotações de preços não sejam suficientes e representem, apenas uma fração para o processo de tomada de decisões comerciais, a gerência deve persistir na divulgação de informações, tanto quanto possível, sobre:

- Preços vigentes e tendências dos mesmos;
- Demanda de produtos, expressa em quantidade e qualidade, incluindo preferências por variedades, classes etc.,
- Estoques existentes e possibilidades de abastecimento;
- Contatos comerciais sobre necessidade de suprimentos.

Na comercialização de produtos hortigranjeiros perecíveis, as situações do mercado estão constantemente em transformação, exigindo uma atenção especial ao fator tempo e aos sistemas de divulgação, que garantam aos participantes do mercado o recebimento de informações.

Portanto, arranjos cuidadosos entre o mercado e a Ceasa devem ser realizados e devem assegurar outros meios de contato, caso o sistema normal de comunicação falhe.

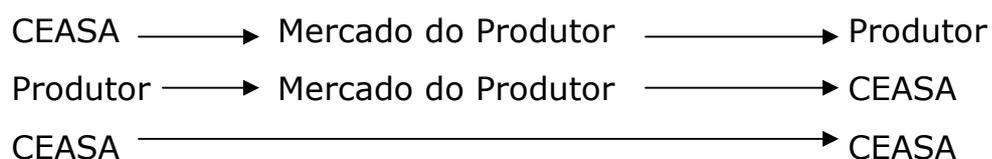
- **Quadro de Preços** – No mercado, as informações sobre preços, qualidade e tendências serão divulgadas diariamente através do quadro de preços. Devem-se dar explicações suficientes sobre a base dos preços de

mercado, por exemplo, preços de venda dos atacadistas na Ceasa, para evitar má interpretação;

- **Boletins informativos** – O quadro de preços não elimina a necessidade das informações serem impressas e distribuídas aos usuários em forma de boletins. Estes boletins (diários, semanais, nos dias fortes de mercado) poderiam conter maiores informações que o quadro de preços;
- **Quadro de avisos** – Mensagens especiais, notas do mercado atual, reportagens de jornais e revistas (recortes) etc, devem ser apresentadas ao público, em quadros de avisos estrategicamente localizados no mercado;
- **Distribuição de informações na zona de influência** – As informações podem ser disseminadas em outras sedes da zona de influência, através dos boletins informativos, ou em pontos fixos, usando-se quadros negros, colocados em locais normalmente visitados pelos produtores. Deve-se obter a colaboração do Serviço de Extensão, Prefeituras, Cooperativas ou Bancos que possam servir de agentes locais de divulgação.

b) Informações de Produção

Para a rede de comercialização, como um todo, é importante que se estabeleça um fluxo de informações da zona de produção às áreas consumidoras.



Cada mercado, colaborando com os produtores e o Serviço de extensão, deve tentar estabelecer um sistema regular e fiel de previsão da produção, fornecendo dados sobre:

- As épocas previstas de produção e abastecimento das safras principais;
- Safras, variedades, qualidades, disponibilidade de embalagem e
- Previsões de preços ao produtor e condições de mercado.

Podem ser obtidos dados de previsões de safra, através dos produtores que abastecem o mercado sobre suas colheitas futuras, como também utilizar os dados disponíveis sobre plantio. Previsões de produção devem ser feitas com a participação de produtores mais experientes. Estabelecendo um controle regular entre as previsões e os suprimentos atuais e treinando todos os envolvidos, o Gerente do Mercado terá possibilidade de adquirir a experiência necessária para a realização dessa tarefa.

Assim, deve ser confeccionado um calendário agrícola das zonas de produção localizadas na área de influência e das regiões de produção consideradas concorrentes.

c) Informações Complementares

A gerência do Mercado do Produtor deverá ter em mãos algumas informações gerais que complementarão as informações de preços, a serem fornecidas aos usuários, para o próprio uso do setor comercial. Estas informações deverão estar, sempre que possível, em forma de tabelas, gráficos e mapas, para facilitar a visualização.

- Distância (km) aos mercados alternativos e zonas de produção;
- Valor do frete (por volume ou carrada) aos mercados alternativos e zonas de produção;

- Impostos e taxas cobradas na região de origem, durante o percurso ou nas regiões de consumo;
- Informações sobre as Ceasas:
 - Horário de funcionamento e dias de maior movimento;
 - Taxas cobradas (pedágio etc);
 - Meses e dias de maior oferta;
 - Ponto de saturação (quantidades máximas que o mercado suporta); e
 - Nome, endereço e telefone dos atacadistas que trabalham com os produtos ofertados.

Estas informações são necessárias ao Mercado do Produtor, quando das transações comerciais à distância e contribuirão para a tomada de decisão do Gerente e dos usuários, quanto à economicidade dessas transações.

2. Classificação e Embalagem

Até em condições ideais de produção, raramente se encontra uniformidade nas frutas e hortaliças. Tal situação exige do Gerente do Mercado do Produtor atenção e preocupação contínuas com os aspectos de classificação e padronização de produtos, assegurando a mais alta rentabilidade possível para os produtores e as mais econômicas e eficientes operações de comercialização.

a) Classificação

As atividades de classificação oferecem as seguintes vantagens:

- Sem padrões de classificação não há base objetiva para o pagamento de prêmios à qualidade, que um produtor pode receber pelos seus produtos. Assim,

a classificação de produtos pode ser um incentivo direto para os produtores melhorarem a qualidade da produção;

- A oferta de produtos hortigranjeiros classificados possibilita aos consumidores a obtenção do tipo de produto desejado;
- Produtos padronizados facilitam as atividades comerciais, reduzindo a necessidade de examinar cada lote detalhadamente, diminuindo assim os riscos do comprador e dando credibilidade às atividades comerciais baseadas em amostras e descrições;
- Produtos e embalagens padronizadas facilitam a ampliação de técnicas modernas de manuseio, transporte e armazenagem que poderão ser aplicadas com mais facilidade. Favorece-se também o agrupamento de lotes de diversas fontes para vender numa só remessa, com economia nos custos de transporte.

Os critérios de classificação são:

- Tamanho e peso

Medidas e pesos fixos já estabelecidas servem de base. A formação de grupos, por tamanho, que não permitam desvios de mais 10% e – onde possível – com a determinação de tamanho mínimo, é comum. Sistemas de medida devem ser simples e fáceis na sua execução (por exemplo, o diâmetro de tomates, maçãs, a medida da circunferência para couve-flor etc.) e revelam, claramente ao comprador, o que está recebendo. A disponibilidade de instrumentos de medida adequados, baratos e de fácil aquisição, para esses controles, deve ser garantida;

➤ Qualidade dos Produtos

Embora exista uma grande variedade de atributos de qualidade, cor, aroma, sabor, grau de maturação, estrutura, consistência, valor nutritivo, forma etc, que compõem uma padronização ideal, a padronização básica inclui apenas os aspectos de variação na cor, de danos externos e de forma, porque facilitam o manuseio e a obtenção de quantidades desejadas dos produtos de cada classe, de acordo com a exigência do Mercado.

Embora a classificação de produtos seja um desenvolvimento necessário, tecnologicamente, representando uma atividade de melhoramento, os programas de classificação precisam, num primeiro passo, de uma análise cuidadosa e de testes da situação atual, mediante a participação de produtores e comerciantes. Primeiramente, as seguintes questões precisam ser respondidas:

- A área produz um volume razoável de produtos uniformes de boa qualidade? Se não, preços maiores para uma percentagem pequena da safra freqüentemente não compensam o produtor pelos custos de classificação, pois seu preço médio continuará o mesmo, especialmente se as perdas forem consideradas;
- Há grupos substanciais de consumidores prontos a pagar um preço maior pelos produtos classificados? Se não, os custos de classificação não serão reembolsados e o incentivo será limitado.

Portanto, as atividades de classificação devem ser introduzidas, em função dos padrões existentes de produção e de consumo.

As atividades de classificação só terão sucesso na medida em que os produtores e comerciantes tiverem certeza de que os produtos classificados darão maiores lucros.

Ao invés de introduzir sistemas completos de classificação, um esquema gradual, que reconheça as circunstâncias locais, iniciando com formas mais simples de classificação, demonstrando as vantagens a alguns produtores e comerciantes interessados, será mais aplicável para muitos mercados, particularmente na região Norte-Nordeste do Brasil.

Qualquer programa de classificação deve ser acompanhado por atividades intensivas de formação e treinamento, assegurando a compreensão clara e uniforme de cada produtor e comerciante. Amostras, audiovisuais e demonstrações práticas devem ser aproveitadas nesse processo.

Os melhoramentos em qualidade e classificação inicialmente precisam se concentrar nas atividades de colheita e pós-colheita, ponto ideal de maturação, método adequado de colheitas, manuseio e transporte cuidadosos de produtos etc.

b) Embalagem

A padronização do produto fica incompleta sem padrões de embalagem. Suas vantagens são as seguintes:

- As atividades de transporte, manuseio, contagem etc, podem ser executadas com maior facilidade e eficiência e facilitam a introdução de equipamentos, os quais reduzem os custos de mão-de-obra e tempo;
- Material de embalagem padronizado reduz o número de tipos de pacotes e melhora as possibilidades de troca, reduzindo assim os custos;

- A fabricação e distribuição de material de embalagem podem ser mais bem organizadas e o material pode ser armazenado, carregado e descarregado com maior eficiência;
- Informações de mercado podem ser colhidas com mais facilidades e significação, com um número menor de tipos de embalagens padronizados.

As iniciativas de introduzir material de embalagem aprimorado nos mercados freqüentemente são baseadas nos modelos locais. Por exemplo, a Caixa Tipo K, usada para vários produtos no Brasil, com dimensões internas de:

Comprimento.....	49,5 cm
Largura.....	23,0 cm
Altura.....	35,5 cm

teve como origem a caixa para latas de querosene, que serviam para transporte a longas distâncias. Freqüentemente, é melhor e mais fácil iniciar com os modelos tradicionais adaptando-os gradualmente, de forma que as mudanças sejam aceitas sem transtornos. Cada mercado deve insistir no uso de material de embalagem econômico, que possa ser mais facilmente encontrado e ofereça proteção adequada aos produtos.

As condições e o material de embalagem locais, assim como os seus resultados sobre o preço ao consumidor, devem ser considerados.

Deste modo, o uso de material de embalagem para bananas e cítricos, que substitua os métodos tradicionais de transporte aberto no Nordeste do Brasil, deve ser introduzido gradativamente, de acordo com a demanda dos consumidores por produtos de melhor qualidade.

Desta forma e se considerando os aspectos de classificação, as modificações serão baseadas em estudos detalhados e acompanhadas de programas adequados de formação e treinamento, que contem com o apoio de produtores e comerciantes. Frequentemente, o mercado terá que garantir a venda de material adequado para embalagem.

3. Comercialização através do Mercado

O principal serviço do Mercado do Produtor é prestar assistência ativa para produtores e comerciantes nas operações comerciais, estimulando e demonstrando na prática melhores arranjos de comercialização.

Este tipo de serviço deve evoluir de acordo com o conhecimento e a experiência comercial do mercado e as condições locais.

Tais atividades devem ser iniciadas apenas quando os funcionários do mercado estiverem certos de que possam executar a tarefa prevista e possuam os conhecimentos necessários.

Atividades comerciais que envolvam pouco risco devem ser escolhidas como as primeiras. Além disso, a qualidade do trabalho será mais importante que a quantidade.

Quando o Gerente do mercado conseguir obter a confiança necessária na sua capacidade comercial, é que outras atividades poderão surgir e se desenvolver.

A comercialização através do mercado deverá incluir:

- Estímulo à fusão de ofertas de vendas de diversos produtores. O desempenho dessa atividade exige um conhecimento pessoal dos participantes do mercado, seu interesse, seu conhecimento da quantidade e qualidade

dos produtos que querem vender ou comprar, dos preços diários, das tendências do mercado etc;

- Venda para o produtor no mercado, possibilitado a este concentrar-se mais no trabalho de produção. Deve-se obter autorização apropriada e fazer anotações das vendas e pagamentos;
- Compra para os comerciantes; o preparo das remessas ou a organização das entregas. Tais serviços reduzem tempo e custo de transporte para os compradores, permitindo-lhes dedicar mais tempo a suas atividades de venda. Uma compreensão clara sobre produtos, quantidades, qualidades, limites de preço, arranjos, formas de pagamento, comissão de serviços etc., é uma pré-condição para tais atividades que exigem amplo conhecimento comercial por parte dos técnicos do mercado;
- Arranjos de compra e a entrega de produtos para as indústrias de processamento, reduzindo os custos operacionais por parte da indústria. Instruções apropriadas por escrito, abrangendo todas as atividades de comercialização que o mercado assume pela indústria, devem estar disponíveis, esclarecendo que o mercado não assume riscos desnecessários;
- Arranjos de classificação e pré-empacotamento pelos produtores ou comerciantes. Em alguns mercados, contatos com supermercados podem transferir atividades de pré-empacotamento de produtos de consumo para o Mercado do Produtor, onde tais serviços podem ser realizados freqüentemente com menores custos de mão-de-obra. Arranjos de coleta regular e

distâncias menores de transporte são precondições para operações bem sucedidas nesta área.

a) Contratos de Fornecimentos

No decorrer do tempo, com a implementação de operações adequadas que criem a confiança necessária por parte dos compradores, podem surgir arranjos de contratos de fornecimento para atacadistas, supermercados, grupos de varejistas etc, semelhantes aos já observados em outros países.

Além de implantar canais comerciais diretos e poder assegurar mercados alternativos e reduzir riscos de produção para os produtores, o Mercado do Produtor permite aos compradores receberem suprimentos regulares em condições específicas de qualidade e preço.

Essas operações incluem vantagens como:

- Arranjos de comercialização mais esmerados e econômicos;
- Melhor planejamento das operações de produção e comercialização;
- Desenvolvimento de mercados alternativos mais seguros;
- Redução nas flutuações de preço;
- Assistência na introdução de padrões de qualidade, material de embalagem padronizado, etc.
- Desenvolvimento de uma melhor disciplina de comercialização;
- Oportunidades aos produtores de receberem preços mais atraentes e outras remunerações do mercado pela realização de serviços adicionais, agregados ao

produto tais como rotulagem e pré-empacotamento para o comprador.

Porém, deve-se reconhecer que essas atividades e métodos comerciais exigem um alto padrão de:

- Experiência e amplos conhecimentos de comercialização;
- Conhecimento detalhado da zona de produção, do comportamento dos produtores e de um sistema funcional de previsão da produção;
- Disciplina operacional em nível do produtor, Serviço de Extensão e Mercado;
- Confiança dos produtores e compradores nas operações do mercado;
- Um sistema fidedigno de informações e comunicação;
- Apoio adequado das autoridades locais, bancos, Serviço de Extensão e Centrais de Abastecimento.

Normalmente, a introdução de contratos de fornecimento exige demonstrações claras, baseadas em preferência, nos pequenos projetos iniciais, educando todos os envolvidos sobre como buscar soluções viáveis.

De modo particular, os produtores, técnicos de Extensão e o pessoal do mercado devem ser formados e treinados de modo a bem compreender e seguir as condições de produção exigidas, a seriedade de fornecimento, os regulamentos de qualidade etc.

A base desses desenvolvimentos deve ser a absoluta segurança de poder sempre atender as quantidades contratadas, sem falta. Os riscos precisam ser reduzidos ao mínimo possível. As

expectativas exageradas ou idéias ambiciosas não têm lugar na elaboração de contratos de fornecimento.

Os produtores devem ser obrigados a firmar, por escrito, garantias de fornecimento e estar preparados a pagar multas, nos casos de faltarem com os suprimentos prometidos. As responsabilidades assistenciais devem ser determinadas por escrito, assegurando em tempo os serviços, "inputs" e decisões.

Considerando-se os riscos para aqueles que aceitarem contratos de fornecimento, estes devem ser conduzidos por pessoal experiente, pois exigem assistência de técnicos capazes, que estejam numa posição de negociar com atacadistas, supermercados etc.,

As negociações sobre o preço devem basear-se nas flutuações atuais (preço-índice dos principais centros de consumo), garantindo-se a participação dos produtores de acordo com os desenvolvimentos do mercado.

A gerência de mercado interessada em iniciar contratos de fornecimento deverá receber autorização por escrito da Diretoria da Ceasa, para melhor assegurar o sucesso do empreendimento.

b) Representação de Mercado do Produtor na Ceasa

A experiência provou que para garantir serviços regulares e apoio às atividades comerciais dos Mercados do Produtor, a designação de um técnico da Ceasa, responsável, além de outras obrigações, pelo atendimento específico de questões e atividades do Mercado do Produtor, representa uma pré-condição para o êxito de muitas funções do mercado.

Esse representante deve ter "know-how" e capacidade comercial bem fundamentada e estar familiarizado com todos os procedimentos e usuários do mercado.

- Funções da Representação

- Responder pelos interesses do produtor na Ceasa;
- Atuar como agente de comunicação entre Mercados do Produtor e atacadistas da Ceasa, supermercados etc;
- Comunicar observações relevantes, sugestões e informações de interesse dos Mercados do Produtor e representação na Ceasa;
- Receber cargas dos Mercados do Produtor, checando os produtos em termos de quantidade, qualidade, embalagem, etc., acompanhando todos os passos da comercialização até a entrega ao comprador;
- Responsabilizar-se pelos arranjos de pagamento e transferências de numerário para o Mercado do Produtor, de conformidade com o acordo feito;
- Organizar serviço de arbitragem em casos de disputa etc.

- Remessa dos Produtos

Alguns cuidados serão tomados pelos Mercados do Produtor para a remessa dos produtos:

- Contatos com antecedência – a gerência do mercado deve entrar em contato com a Representação na Ceasa para verificar possibilidades de venda. Apenas após acerto anterior com a Representação, o Gerente do Mercado do Produtor providenciará a remessa. Se houver acerto com a Representação, poderá até ser fixado um número certo de cargas por semana, em casos especiais e desde que a Representação tenha venda garantida;

- Garantia de qualidade e quantidade – a gerência do mercado deverá acompanhar e checar o produto durante o carregamento, a fim de assegurar a qualidade e quantidade esperada pelo Mercado Terminal;
- Dias e horas de remessa – a gerência do mercado deverá garantir que o carregamento chegará à Ceasa e será recebido pela Representação em dia e hora, acertados com antecedência.

c) Remessas Experimentais (“Trial Shipments”)

Um dos principais objetivos dos Mercados do Produtor e da Ceasa é melhorar o fluxo de hortigranjeiros perecíveis dentro do país, aproveitando todas as oportunidades oferecidas nestas instalações de mercado, no interesse dos produtores e consumidores. Portanto, os mercados têm que estar engajados ativamente no desenvolvimento de novos canais de escoamento de produtos e novos mercados alternativos, usufruindo de todas as oportunidades de venda existentes.

Nesse contexto, são decisivas as remessas experimentais, checando as informações e suposições teóricas nas condições práticas, porque representam um método de adquirir experiência e conhecimentos que permitam chegar a conclusões concretas.

- **Preparação de Remessas Experimentais**

Um planejamento cuidadoso de remessas, detalhado sistematicamente, são condições decisivas para uma execução bem sucedida.

O pessoal do mercado deve lembrar sempre de que está representando o nome de toda uma zona de produção.

Particularmente, as primeiras remessas experimentais a novos mercados são decisivas na formação de uma opinião sobre o produto e sua fonte fornecedora.

Para a realização de uma remessa experimental, as seguintes atividades de planejamento e preparação precisam ser consideradas:

- Seleção de mercados, que, devido a sua distância, rede viária, preferência de produtos, nível de preço, custos de fornecimento etc., têm chance de se tornarem mercados consumidores da área;
- Análise de todos os dados disponíveis do mercado e preços para a determinação do período mais apropriado de abastecimento, selecionando a época que favoreça resultados positivos de recepção e vendas;
- Coleta de todas as informações de custos comerciais. (Ver Anexo);
- Visitas aos locais para identificar possibilidades de vendas, escolhendo contatos comerciais apropriados e fidedignos, considerando os assuntos relativos aos produtos, quantidade, qualidade, embalagem, preço, época de fornecimento, procedimentos de controle, contratos bancários, garantia de pagamento, comissões, possibilidades de comunicação, medidas a serem adotadas em caso de desacordos e problemas, nomeação de árbitros, atividades de acompanhamento.
- Antes de enviar a primeira remessa, o mercado deve estar consciente das expectativas do comprador, das condições do comércio e dos

custos e riscos envolvidos. Acordos por escrito sobre todos os assuntos comerciais devem ser guardados pela gerência do mercado;

- A representação do Mercado do Produtor na Ceasa deve ser informada adequadamente sobre as remessas pretendidas, assegurando-se, de cada participante, a plena compreensão de seus deveres e obrigações;
- Depois de conhecer todas as possibilidades de comércio, devem ser promovidos contatos, discussões e explicações com os produtores oferecendo explanações claras das precondições, responsabilidades, procedimentos seguidos e riscos envolvidos;
- O interesse dos produtores, quantidades e qualidades de produtos disponíveis devem ser avaliados adequadamente, permitindo programações e preparações realistas. Se as remessas são conduzidas com risco do produtor ou do comprador, isso deve ser explicado claramente;
- Deve-se providenciar equipamento necessário, material de embalagem, formulários etc. contatos deverão ser mantidos com as gerências bancárias para garantir o pagamento adiantado aos produtores;
- Deve-se seguir uma política que assegure aos agentes estarem informados das expectativas reais.

- Execução das Remessas Experimentais

Uma execução correta e oportuna, baseada nos acordos feitos com o comprador, constrói o alicerce da confiança necessária na capacidade do mercado de se tornar um parceiro comercial fidedigno. Só preenchendo essas precondições é que as remessas experimentais podem resultar em contatos comerciais regulares.

A preparação e controle de remessas devem ser da responsabilidade do Gerente do Mercado. Os principais fatores a serem considerados são:

- Quando amostras forem solicitadas, estas deverão ser representativas das remessas que podem ser enviadas. Deve-se evitar a prática errada de apresentar amostras de primeira qualidade, que criam expectativas altas e posteriormente não podem ser confirmadas.

A preparação de amostras exige um amplo conhecimento da qualidade dos produtos disponíveis. Recomendam-se, então, visitas de avaliação no campo.

- Todas as remessas devem ser calculadas e controladas cuidadosamente para estarem de acordo com a qualidade e o material de embalagem prometidos.

Deve-se evitar o carregamento de produtos molhados, sujos e danificados.

A carga deve estar em condições que minimizem quanto possível as perdas de produtos e os riscos.

Onde o mercado é responsável pelos arranjos de transporte, os seguintes pontos devem ser considerados:

- Seleção de uma firma transportadora, veículo e motorista de confiança;

- Cálculos precisos da distância e tempo de percurso, garantindo a chegada oportuna de acordo com os dias e horários comerciais;
- Planejamento de um roteiro de viagem apropriado, considerando condições de clima, temperatura, eliminando riscos e desperdícios onde possível;
- Arranjos de seguro, caso desejados pelos compradores ou produtores;
- Preparação de todos os documentos, instruções para o motorista, relativas à entrega, contatos de emergência etc.,
- Informações oportunas para o comprador e os técnicos da Ceasa sobre a chegada da remessa esperada.
 - Em casos onde a preparação de remessas exija coordenação entre produtores e técnicos de Extensão do Mercado do Produtor e da Ceasa, as instruções devem ser claras e, quando possível, confirmadas por escrito, evitando-se assim, má interpretação;
 - Em casos de disputa, devem ser chamadas testemunhas. Um árbitro aceito pelas duas partes (comprador e mercado) deve testemunhar com sua assinatura sobre as divergências e suas observações técnicas. Técnicos de Extensão, com ampla experiência, comerciantes de bom conceito etc. são os mais indicados para este serviço. Quando possível, a presença de um representante do Mercado do Produtor ou da Ceasa deve ser garantida em casos de divergência.

- Medidas de Acompanhamento

A principal finalidade das remessas experimentais consiste em testar, em condições operacionais, se os produtos da zona do Mercado do Produtor têm chances de competir com resultados positivos.

Somente quando os resultados financeiros forem positivos e se constituírem em fator de estímulo, poderá ser tentado um contrato comercial de duração mais longa, por um ano ou período específicos.

Neste processo experimental, é de grande importância que todas as observações, desde a fazenda até o consumidor final, sejam bem documentadas, anotando detalhadamente todas as condições, medidas tomadas, custos e resultados, para avaliar a operação e sanar possíveis falhas. Frequentemente, falhas são devido a pequenos erros (por exemplo, dia errado de fornecimento, estágio inadequado de maturação os produtos, variedades não aceitáveis pelo mercado, escolha de um motorista de pouca confiança, contato com um comprador de pouca importância etc.). Portanto, é de extrema importância o sistema de acompanhar as remessas, porque se constitui num treinamento prático para o pessoal envolvido. As dificuldades e decepções iniciais num mercado devem ser analisadas com cuidado antes de se iniciar novas tentativas.

Mesmo sendo estabelecidos contratos de fornecimentos regulares, são necessárias avaliações contínuas, indicando oportunidades de melhoria, verificando a opinião de atacadistas, varejistas e consumidores, anotando suas reclamações e sugestões.

A construção de uma reputação de qualidade para a zona de produção e uma imagem comercial positiva, aliada à competência e serviços eficientes, devem ser os objetivos a serem perseguidos.

Convém salientar que é relativamente fácil destruir uma boa imagem comercial, mas muito difícil alcançar ou reconstruir uma boa reputação comercial.

4. Serviço de Transporte

Assistência na organização de arranjos mais econômicos e convenientes no transporte da fazenda até o mercado e do mercado até os centros urbanos, especialmente para pequenos produtores sem recursos apropriados para tal serviço, deve ser estimulada.

A introdução de unidades econômicas de transporte, servindo a grupos de produtores, arranjos de transporte com a participação de diversos elementos que seguem um caminho regular de coleta, bem como a fusão de remessas para a comercialização, devem ser encorajadas dentro da zona de produção.

Freqüentemente, a introdução de serviço de transporte implica em grandes investimentos, sendo necessário um planejamento meticuloso, elaborando-se projetos específicos, a serem examinados pela Ceasa.

5. Expansão dos Serviços e Atividades

Quanto mais recursos do Mercado do Produtor forem utilizados e quanto mais atividades forem promovidas, tanto melhor para a consolidação do mercado.

Como uma atividade atrai outra, é muito importante a iniciativa de transformar o mercado num centro de serviços na área onde está localizado.

Embora as operações básicas do mercado devam conduzir à comercialização hortigranjeira, este objetivo não deve limitar a introdução de outras atividades do mercado, especialmente porque a

maioria dos mercados enfrenta épocas de pouco movimento comercial.

A gerência do mercado deve analisar todas as atividades de comercialização existentes na sua área de influência, avaliando a possibilidade de serem transferidas para o mercado. Podem surgir oportunidades de outras atividades comerciais e a gerência terá que adotar um esquema flexível necessário para o seu aproveitamento:

- a) Além de hortigranjeiros, as instalações do mercado podem ser utilizadas para a comercialização de outras mercadorias; por exemplo, cereais, feijão, café, artesanato etc. se estas atividades puderem complementar a comercialização de hortigranjeiros nos períodos de menor movimento e seu período comercial não interferir, não há razão para não considerar tais atividades, particularmente se podem possibilitar maiores receitas;
- b) Em muitos locais, o Mercado do Produtor assume tanto o papel de ponto de expedição para grandes centros consumidores como de Mercado Regional e isso deve ser desenvolvido e fortalecido tanto quanto possível.

Estas atividades, particularmente para os centros consumidores, reduzem os custos de transporte e possibilitam aos varejistas locais adquirir os produtos diretamente dos produtores, estabelecendo assim canais de comercialização mais econômicos e aumentando a concorrência no mercado.

Em tais situações, é essencial que o mercado possa oferecer toda a gama de hortigranjeiros, mesmo aqueles não cultivados na área, fornecendo assim serviços e atrações adequados para os compradores. Neste caso deve ser providenciada a instalação de uma firma atacadista eficiente, que trate dessas demandas ou

arranjos com comerciantes para oferecer tais produtos durante os dias comerciais, aproveitando a oportunidade do retorno do transporte.

Ao mesmo tempo, a gerência deve estabelecer contatos diretos com todos os comerciantes existentes nesses mercados locais e regionais, atendendo suas necessidades e encorajando sua participação no Mercado do Produtor.

- c) Nos casos de localização do mercado na vizinhança de centros urbanos, suas instalações podem ser utilizadas em atividades de comercialização para os consumidores da área, estabelecendo dias comerciais de ofertas de varejo para a população, especialmente nos dias em que não haja outra utilização do mercado. Discussões com autoridades municipais e varejistas devem preceder programas desta natureza;
- d) Pode-se utilizar o mercado como ponto de compras para as indústrias de processamento, a fim de permitir-lhes a aquisição de produtos de qualidades específicas;
- e) Frequentemente, solicitações são apresentadas por comerciantes temporários ou firmas que executam serviços auxiliares (fornecedores de refeições, tecidos etc.) que queiram prestar seus serviços nos dias comerciais para os usuários do mercado. À medida que esses candidatos puderem ser acomodados, sem se tornarem concorrentes dos locatários permanentes do mercado, deve-se lhes dar a oportunidade;
- f) As amplas instalações do mercado oferecem oportunidades para executar programas de treinamento, atos oficiais e atividades sociais. O Gerente do mercado deve divulgar estas oportunidades para todas as

organizações interessadas. Também em colaboração com o proprietário do restaurante, podem ser desenvolvidas outras atividades ampliando a utilização do espaço do mercado nas zonas rurais;

- g) Enquanto atividades tradicionais de mercado em ruas e praças abertas tinham que ser marcadas em dias e horas comerciais específicas, as instalações permanentes oferecem proteção contra os agentes climáticos e permitem a armazenagem de produtos para venda, aumentando as possibilidades de expansão destas atividades;
- h) Tentativas constantes de atrair novos participantes para o mercado, de encontrar mais contatos comerciais e mercados alternativos para a zona de produção devem ser realizadas, ampliando a concorrência e as oportunidades de comercialização para os produtores hortigranjeiros da área;
- i) Participação ativa na introdução de melhores métodos de manuseio, transporte e comercialização de produtos que resultem na redução de tempo e custos de comercialização;

Testes, demonstrações e treinamento devem ser iniciados pelo mercado, depois de uma análise cuidadosa das possibilidades de melhoramento.

j) Serviço de Inspeção

Espera-se que no futuro, com a implantação oficial da padronização e classificação dos produtos agrícolas, o serviço de inspeção venha ganhar maior expressão dentro da Ceasa e do Mercado do Produtor. Dentro desse enfoque é de primordial importância, desde já, um conhecimento das normas e regulamentos

sobre padronização e classificação e o acompanhamento sistemático das ações comerciais e governamentais sobre o assunto.

Os Gerentes dos Mercados têm a responsabilidade de conhecer bem, antes de iniciar qualquer processo de introdução de serviços de garantia e qualidade de produtos.

Para produtos beneficiados e classificados com os equipamentos do mercado, as remessas, devidamente fiscalizadas e inspecionadas pelo pessoal do mercado, podem resultar num melhor preço e, o que é mais importante, transformarem-se na base para a criação de uma marca comercial representativa da área de produção.

Qualquer sucesso depende do trabalho rigoroso e fidedigno, que só deve ser executado por pessoal de experiência, sob a direção do Gerente.

C. UTILIZAÇÃO DE ÁREAS

Para garantir a transformação rápida do mercado num centro de coordenação e serviços, bem como assegurar receitas, os espaços disponíveis para escritórios, lojas e serviços de restaurante terão que ser alocados o mais breve possível. Tarefa a ser executada pela Diretoria da Ceasa juntamente com o Gerente do Mercado. As taxas de permissão de uso devem ser estabelecidas com base numa análise detalhada de serviços semelhantes na área do Mercado do Produtor.

As ofertas de área para os serviços de restaurante, banco, lojas de insumos agrícolas etc. devem ser divulgadas atingindo o maior público possível, criando uma atmosfera competitiva e permitindo a seleção dos candidatos mais indicados.

Os candidatos de bom conceito comercial e conhecidos pelos bons serviços terão preferência.

No caso do restaurante, é importante considerar se o candidato tem capital, iniciativa e capacidade necessária para prestar bons serviços.

Na alocação dos escritórios, deve ser dada prioridade às organizações que prestam serviços ligados diretamente à produção e comercialização. Também poderão ser utilizadas por empresas da iniciativa privada e repartições públicas que prestam seus serviços ao público em geral. As propostas de contratos somente serão recebidas por escrito, especificando os prazos para a decisão dos pretendentes e para a ocupação. O espaço destinado à administração do mercado será mínima, normalmente não mais que duas salas.

Quanto às salas destinadas aos bancos, deve-se dar prioridade aos bancos oficiais e, caso não se interessem, aos bancos particulares. No caso da instalação de um posto bancário, recomenda-se uma área menor que a prevista no projeto.

Na área operacional do mercado, a distribuição de espaço para produtores e comerciantes deve assegurar:

- O máximo de utilização de espaço;
- Arranjos eficazes para o fluxo e movimento de produtos;
- O uso de "pallets" e equipamento de transporte e
- Oportunidades adequadas para inspeção de produtos.

Desde que cada mercado tenha características próprias, a marcação de áreas deve ser realizada somente depois de colher experiência suficiente, assegurando que tais divisões estejam de acordo com as exigências operacionais reais. Convém usar apenas material de pouca duração para essas marcações (tinta).

Toda alocação de área fixa do mercado terá que ser efetuada através do TPRU (Termo de Permissão Remunerada de Uso).

D. HORÁRIO, CADASTRO, CORRESPONDÊNCIA E FORMULÁRIOS DO MERCADO

Com o objetivo de prover serviços para os produtores e comerciantes, auxiliando na comercialização de hortigranjeiros da região, o Mercado do Produtor deve ser uma unidade administrativa dinâmica e eficaz.

Portanto, os procedimentos burocráticos e administrativos, bem como os regulamentos do mercado, devem ser mínimos. Quanto menor o número de formulários e regulamentos simplificados, necessários para o mercado, tanto melhor para sua flexibilidade e eficiência operacionais (ver formulários anexos).

1. Horário

Cada Mercado do Produtor, devido à tradição, costumes, dependência de mercados atacadistas etc. estabelece seu horário próprio. Recomenda-se um estudo cuidadoso nesse sentido, antes da introdução de qualquer regulamento. Em todas as circunstâncias, convém assegurar o estabelecimento de um horário que não venha afetar ou restringir o abastecimento da comunidade comercial.

O pessoal do mercado precisa estar treinado para assumir uma postura flexível e evitar ações externas no cumprimento do horário.

2. Cadastro dos Usuários

Para se ter perfeito conhecimento de produtores e comerciantes que freqüentam o mercado, recomenda-se o cadastramento dos mesmos.

As fichas de usuários do mercado precisam ser atualizadas regularmente, incluindo todas as observações e experiências de

maior importância, transformando assim o registro numa memória do mercado, que será consultado quando em entrevistas com os mesmos.

Essas anotações, consideradas confidenciais, não serão transcritas ou mencionadas, na presença de produtores e comerciantes (ver modelos de cadastro anexo).

3. Correspondência

A correspondência do Mercado, salvo os casos inadiáveis, será encaminhada com uma frequência semanal à Ceasa, possibilitando à Diretoria tratar dos assuntos de forma global.

Todas as instruções sobre os assuntos do mercado devem ser documentadas, mantidas em dia e armazenadas em arquivo próprio.

4. Formulários

Os formulários usados pelo Mercado do Produtor devem ser simples e claros na sua apresentação, reduzindo as anotações por escrito ao mínimo.

Os formulários básicos do mercado são:

- Controle de entrada de mercadorias;
- Controle de beneficiamento;
- Controle de saída de mercadorias;
- Pedido de compras;
- Ficha de oferta;
- Mapa-resumo de venda;
- Controle de venda;
- Recibo de frete;
- Termo de responsabilidade para cessão de uso de caixas de colheita (contenedores plásticos);

- Controle de cessão de caixas de colheita (contenedores plásticos).

Controles de Entrada e Saída de Mercadorias:

Formulários simples, com o objetivo de quantificar o volume de mercadorias ofertadas no mercado, tipo de ofertante (cooperativa, produtor etc.), origem e destino das mercadorias e tipos de veículos usados no transporte.

E. ACOMPANHAMENTO OPERACIONAL

O acompanhamento operacional é um sistema de relatórios mensais que objetiva acompanhar as atividades desenvolvidas pelos Mercados do Produtor no sentido de ordenar a estratégia de operação bem como oferecer subsídios para uma assistência técnica por parte da Ceasa.

1. Estratégia de Acompanhamento

Através de um esquema estratégico, todas as atividades atribuídas aos Mercados do Produtor serão acompanhadas e avaliadas pela Diretoria da Ceasa a que estão subordinados. Esse acompanhamento com avaliação dá-se em duas áreas de atuação: áreas gerencial e técnico-operacional.

a) Área Gerencial

A atuação do mercado na área da administração financeira deve estar orientada para o uso racional dos recursos disponíveis, sem que implique em prejuízo das atribuições dos diferentes setores de atividades do mercado. A utilização racional dos recursos materiais e financeiros se traduzirá na eficiência administrativa, que poderá ser atingida através da minimização dos custos operacionais e uma otimização dos serviços prestados, bem como das receitas.

O acompanhamento relacionado à administração é dirigido para os setores de pessoal, finanças e política tarifária, descritos a seguir:

- PESSOAL – fator responsável pela execução das atividades pertinentes ao mercado, deverá visar:
 - Dimensionamento mínimo necessário;
 - Atribuições específicas;
 - Qualificação compatível com as funções.

- FINANÇAS – elaboração de um demonstrativo contábil de controle de despesas efetivamente realizadas e de receitas, contendo:
 - Despesas com: salários e encargos, material, manutenção, energia, telefone, água, viagem e outros (especificar);
 - Fontes de receitas: típicas e atípicas, com especificação das fontes;
 - Programa orçamentário a curto prazo, conforme perspectivas das atividades.

- POLÍTICA TARIFÁRIA – execução de uma política tarifária compatível com os serviços ofertados e os custos operacionais diretos e indiretos, a qual deve ser executada em conjunto com a área técnico-operacional.

Os levantamentos desses custos devem ser realizados de acordo com a utilização dos fatores e deverão ser distribuídos proporcionalmente, conforme a modalidade da prestação dos serviços.

A proporcionalidade de distribuição dos custos, para efeito de política tarifária, é adotada apenas para o setor típico do mercado, não sendo válido para o setor atípico (bancos, lanchonetes, etc.).

b) Área Técnica e Operacional

As atribuições da área técnico-operacional dos Mercados do Produtor devem abranger todas as atividades relacionadas com a comercialização de produtos hortigranjeiros em nível de produção. A execução dessas atividades será dirigida para o desenvolvimento dos tópicos a seguir:

- INFORMAÇÕES DE MERCADO – todas as informações referentes às transações comerciais efetuadas nos principais mercados devem ser diariamente acompanhadas, sobretudo as relativas aos produtos cultivados na área de influência do Mercado do Produtor, objetivando a divulgação de:
 - Quantidade comercializada;
 - Cotação de preços das principais Ceasas;
 - Mercados alternativos contactados;
 - Horários e melhor dia de comercialização nas Ceasas;
 - Taxas de ICM cobradas nos Estados;
 - Distância e frete cobrados para diferentes centros consumidores.

- BENEFICIAMENTO – recomenda-se que os mercados com disponibilidade de equipamentos adequados incentivem e incrementem as práticas de beneficiamento dos produtos que entram em suas dependências. Para fins de controle, convém efetuar o acompanhamento mensal de:
 - Produtos e modalidades de beneficiamento;
 - Número de usuários atendidos;
 - Quantidade beneficiada;
 - Tarifa cobrada.

- **COMERCIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA** – atividade a ser executada conforme condições disponíveis do mercado, visando basicamente atender aos pequenos e médios produtores. Essas atividades serão efetuadas através de contactos com as Ceasas por meio dos equipamentos de comunicação existentes no mercado. O acompanhamento é feito mensalmente, considerando:
 - Produtos comercializados;
 - Número de usuários atendidos;
 - Quantidade transacionada;
 - Destino;
 - Tarifa cobrada.

- **DIVULGAÇÃO E TREINAMENTO** – são responsabilidades dos Mercados do Produtor a ampla divulgação aos usuários das vantagens oferecidas pelo mercado, dos equipamentos disponíveis, a promoção de treinamentos contínuos dos recursos humanos e a contactação com órgãos e entidades ligados à produção e comercialização de hortigranjeiros. Essas atividades devem abranger os seguintes itens:
 - Contatos com novos usuários;
 - Promoção periódica de encontros de produtores;
 - Promoção da assistência técnica conjunta com a Emater local junto aos produtores;
 - Divulgação e orientação das práticas de classificação, padronização e embalagem dos produtos locais;
 - Participação em encontros técnicos;
 - Divulgação e distribuição de boletins comerciais e pesquisas realizadas no mercado;

- Contatos com autoridades e órgãos ligados ao setor.
- OUTRAS ATIVIDADES – referem-se àquelas que serão executadas quando necessárias e/ou solicitadas pela Ceasa, conforme sugeridas:
 - Pesquisas na área de custos de comercialização e remessas experimentais (“Trial Shipments”);
 - Elaboração de calendário agrícola da área de produção do mercado, etc.

c) Metodologia

O controle e acompanhamento das atividades executadas (exceto a contabilidade) pelos respectivos mercados serão efetuados por área de atuação, através de controles estatísticos (modelos em anexo) e relatórios para aquelas atividades não quantificáveis. A execução do controle e do acompanhamento contábil caberá à Divisão e/ou Seção Financeira da Ceasa.

Para fins de avaliação, o controle e acompanhamento de atividades serão encaminhados mensalmente à Diretoria da Ceasa, até o dia 5 (cinco) do mês subsequente e devem constar de:

- QUANTITATIVOS:
 - Quantidade e valor mensal acumulados, de todos os produtos que entraram no mercado, por destino das vendas (Ceasa e Interior dos Estados);
 - Quantidade mensal acumulada dos produtos beneficiados, número de usuários atendidos e valor das tarifas cobradas.
 - Quantidade mensal acumulada e comercializada à distância pelo setor comercial, valor e destino das vendas;

- Demonstrativo contábil de despesas e receitas efetivamente realizadas no mês, distribuídas detalhadamente.
- RELATÓRIOS - relatos a serem apresentados mensalmente de forma sintética dos resultados obtidos em diferentes setores do mercado, dos principais problemas enfrentados na execução de determinadas atividades e sugestões para execução de algumas propostas que julgar necessárias e úteis para melhor operacionalidade dos Mercados do Produtor.

2. Assistência Técnica

Todos os trabalhos realizados pelos Mercados do Produtor serão objeto de avaliação por parte da Diretoria da Ceasa que procederá a uma análise a partir dos dados de acompanhamento e dos relatórios mensais enviados pelos respectivos mercados.

Esses controles permitirão uma atualização contínua sobre o estágio de desenvolvimento, como também prestar assistência técnica de acordo com a situação e ordem de prioridades. A assistência técnica será prestada através dos técnicos da Ceasa.

F. RELACIONAMENTO DO MERCADO

Para assumir as funções previstas de comercialização, o mercado tem que conhecer, detalhadamente, os participantes e seus problemas.

A realização do papel de catalisador na integração e coordenação das atividades de produção e comercialização hortigranjeiras, nas zonas de produção, implica na execução de atividades regulares de coordenação com todas as instituições e grupos que são ou podem ser colaboradores no desenvolvimento do

setor hortigranjeiro da área e que são capazes de apoiar as operações do mercado.

Assim, a criação de um processo educativo e informativo contínuo, sobre atividades do mercado e problemas de comercialização na área, constitui uma das maiores preocupações do programa do mercado.

1. Produtores

Os produtores são elementos decisivos para a operação do Mercado do Produtor. O pessoal do mercado deve, pois, aplicar todo o esforço possível no estabelecimento de um relacionamento estreito e interpessoal com os produtores hortigranjeiros da área, tornando-se conhecedor de sua mentalidade, padrões e problemas de produção. Tal relacionamento permitirá chegar-se a conclusões realistas, demonstrando um interesse sério e habilidade de apreender e avaliar esta realidade o quanto antes possível. Estes contatos iniciais devem ser realizados no campo e repetidos a intervalos regulares.

A partir da premissa de que contatos com os maiores produtores numa área podem servir como um passo inicial, a sistemática deve ser: conhecer de modo especial os pequenos produtores, que enfrentam mais problemas e recebem menos assistência.

Para assegurar que informações não sejam esquecidas nem perdidas, será necessária a introdução de uma ficha cadastral para cada produtor, contendo todas as informações e observações básicas (Anexo 5).

Nos encontros com os produtores deve-se levar em conta:

- a) Produtores percebem quando alguém está ou não seriamente interessado nos seus problemas. Por isso, é necessária uma atitude séria, honesta e humilde;
- b) Normalmente, devido às múltiplas experiências negativas sofridas, produtores vêm com desconfiança promessas de assistência e serviços ligados ao Governo. Conseqüentemente, o pessoal do mercado deve demonstrar que tem como objetivo uma assistência ativa, através de discussões sobre assuntos concretos e ouvindo as opiniões dos produtores;
- c) Pequenos produtores geralmente são mais receptivos quando se emprega uma linguagem simples e baseada em exemplos tirados do seu próprio ambiente. Portanto, o pessoal do mercado deve ter a capacidade de transformar seus conhecimentos em explicações numa linguagem compreensível e adaptável ao nível educacional dos produtores. Freqüentemente, o número de assuntos levantados deve ser limitado, para evitar confusões da parte do produtor, que não está habituado a absorver todas as observações e conselhos de uma vez;
- d) Alguns produtores são inibidos e têm receio de fazer contatos com técnicos e instituições. Desta forma, convém ao pessoal do mercado tomar a iniciativa, demonstrando que os contatos e opiniões dos produtores são bem vindos e que sempre haverá interesse suficiente para escutar os seus problemas;
- e) A experiência mostra que, com uma abordagem adequada, pode-se conseguir dos próprios produtores opiniões abalizadas e experiências úteis e, através disto, um clima de ampla cooperação.

2. Comunidade Comercial

Os Mercados do Produtor não têm condições de operar sem a cooperação da comunidade comercial. Em muitas circunstâncias, o apoio e envolvimento dos comerciantes representam os primeiros passos decisivos para iniciar o funcionamento de um mercado e para torná-lo um centro comercial como previsto. De fato, compradores têm mais êxito em atrair novos serviços de interesse para o produtor a um novo local que anúncios e posturas oficiais.

Assim, a responsabilidade básica do pessoal do mercado será iniciar as operações do mercado com plena colaboração da comunidade comercial e desenvolver as atividades do mercado por meio de um diálogo constante com este grupo. Ao mesmo tempo, o pessoal do mercado deve buscar, o mais breve possível, adquirir o "know-how" comercial necessário. Somente quando a gerência do mercado apresentar-se munida de conhecimentos e compreensão iguais aos dos comerciantes locais, nos assuntos comerciais, ela será levada a sério, apesar de todo o apoio oficial recebido.

Observações mostram que esta bagagem e experiência podem ser adquiridas mais rápida e eficientemente nas condições de operação. Por exemplo, acompanhando fisicamente as remessas e observando todas as atividades desde o produtor até o consumidor e durante o processo, apreendendo procedimentos técnicos, custos de comercialização, costumes comerciais, regras, contatos etc.

Tais atividades, ao mesmo tempo, demonstram para os comerciantes a intenção séria do pessoal do mercado em apreender seu ofício e repartir com eles suas dificuldades.

O mercado possuirá à mão um registro completo de todos os comerciantes que fazem suas compras no mercado. Conseqüentemente, todos os estabelecimentos, inclusive nas cidades

do interior, sob sua influência, devem ser visitados de uma maneira sistemática e contatos diretos mantidos com todos os atacadistas, supermercados e varejistas, anotando-se seus desejos, opiniões, interesses, reputação comercial etc.

Para mercados especializados (cebola, cítricos, batata etc.), os quais, em dada época ou safra podem assumir importância nacional no abastecimento, uma relação dos comerciantes importantes que negociam com esses produtos tem que ser elaborada em nível nacional, possibilitando ao mercado iniciar campanhas e contatos diretos durante períodos ativos do mercado, quando uma oferta maior exige o atendimento a muitos compradores.

3. Serviço de Extensão

As atividades de produção e comercialização estão estreitamente interligadas, exigindo uma colaboração adequada e regular entre o pessoal do Serviço de Extensão e do mercado dentro de uma zona de produção.

O mercado deve assegurar aos técnicos da Extensão troca de informações sobre as atividades, observações e falhas do setor de produção no mercado que possam afetar arranjos bem sucedidos de comercialização e vice-versa.

Estão incluídas, por exemplo:

- Explicações completas sobre as demandas do mercado em quantidade, preços prevalecentes, flutuações de demanda, oportunidades de mercado existentes, etc;
- Discussões regulares sobre problemas de comercialização causados por planejamento impróprio de produção, variedades inadequadas, aplicação errônea de insumos, controle inadequado de pragas e

doenças, deficiência nos métodos de colheita, manuseio ou classificação de produtos etc.;

- Introdução de serviços integrados de informações comerciais, onde os técnicos de Extensão atuam como divulgadores e integrantes de um sistema regular de previsão da produção para a área;
- Consenso sobre programas, prioridades assistenciais, atividades de formação de pessoal etc, com os produtores e troca de publicações, relatórios, como também reuniões em conjunto etc.;

É vantajoso para a operação do mercado que o pessoal de Extensão seja informado adequadamente sobre assuntos de comercialização; que ambos adotem uma terminologia uniforme de linguagem, orientações e programas em relação aos produtores e que o pessoal de Extensão esteja em condições de atuar como agente do mercado durante suas visitas às áreas de produção.

Devem ser estimuladas e promovidas as atividades de Extensão, que incluam e utilizem os recursos do mercado, destacando de modo especial as seguintes vantagens:

a) CONTATO COM OS PRODUTORES

A experiência de um mercado, onde os produtores estão toda semana com produtos, oferece o ponto de encontro ideal para o extensionista com sua clientela. O encontro freqüente com um grande número de produtores hortigranjeiros cria uma situação que resultará numa assistência mais efetiva, adequada e econômica do Serviço de Extensão para os produtores.

b) PLANEJAMENTO DE VISITAS ÀS PROPRIEDADES

Havendo possibilidade de encontrar os produtores no mercado, pode-se fazer um planejamento prévio das visitas às propriedades, o que oferece as seguintes vantagens:

- O produtor e sua família estarão em casa quando o técnico de Extensão fizer a visita, economizando tempo e custos de transporte;
- O produtor tem tempo para pensar sobre as perguntas que deseja fazer e as orientações de que precisa. Com isso se gastará menos tempo na descoberta dos problemas atuais que o produtor está enfrentando;
- O técnico de Extensão pode organizar seu programa de visitas, escolhendo os roteiros mais econômicos e melhor se preparar para responder às perguntas, oferecendo soluções para os problemas na propriedade.

c) SELEÇÃO DAS PRIORIDADES ASSISTENCIAIS

A possibilidade de observar constantemente a entrega de produtos no mercado e de discutir com os produtores os problemas de produção prevalentes oferece uma excelente oportunidade para se determinar às dificuldades de produção imperantes no campo, identificando os produtores que enfrentam problemas particulares. Desse modo, podem-se elaborar programas assistenciais de campo que identifiquem prontamente as falhas presentes e se concentrem nos produtores que necessitam de orientações urgentes.

d) ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO E DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS

A concentração regular de um grande número de produtores hortigranjeiros oferece os requisitos ideais para a introdução de programas de orientações e demonstrações técnicas. A presença

física do produtor no mercado permite-lhe dispor de tempo suficiente para observar ou aprender aspectos específicos relacionados com a produção e comercialização.

Atividades simples, como demonstrações de resultados na solução de problemas com pragas e doenças, mostrando os sintomas e medidas de controle, apoiadas na distribuição de folhetos explicativos, além da presença de um técnico que responderá às perguntas etc. podem alcançar um grande número de produtores a um custo mínimo.

O pessoal do mercado terá a responsabilidade de colaborar na implementação de tais atividades de assistência técnica à fase de produção, colocando todas as facilidades de mercado à disposição do extensionista.

4. Centros de Pesquisa

Muitos problemas de comercialização só podem ser solucionados a partir da disponibilidade de tecnologia e métodos de produção adequados. Daí verificar-se que melhoramentos em comercialização iniciam-se freqüentemente com as atividades de pesquisa. Portanto, deve ser estabelecida uma estreita ligação com as instituições de pesquisa que executam projetos de experimentação hortigranjeira. Estas instituições devem receber do mercado um fluxo regular de observações sobre problemas atuais enfrentados na prática, pelos produtores, como também sugestões para novos trabalhos, criando-se assim um sistema de realimentação que possa influenciar os programas de pesquisa de modo a:

- a) Resolver problemas de produção atuais enfrentados no campo (pragas e doenças, métodos culturais, nutrição etc.);

- b) Incluir projetos que conduzam a inovações no campo e resultem no desenvolvimento de melhores serviços de comercialização para o consumidor. (Introdução de variedades aprimoradas, métodos de plantio que ofereçam um período de produção maior etc.).

Discussões regulares com o pessoal de pesquisa devem ser iniciadas através do mercado, para tratar de problemas dominantes. Os pesquisadores, nas suas visitas ao mercado, participarão de reuniões desta natureza e analisarão as dificuldades de produção e comercialização, além de ouvirem as opiniões dos produtores.

5. Lojas de Insumos Agrícolas

As melhores orientações e planos de produção não funcionarão se o produtor não obtiver os “inputs” necessários (sementes de variedade certa, material de embalagem, assistência técnica e creditícia) a uma distância razoável, uma vez que pontos de estrangulamento em quaisquer estágios do processo produtivo, ligados a insumos e/ou fatores de produção comprometem o dinamismo das operações mercantis.

Logo, é de fundamental relevância que o Mercado do Produtor assuma uma posição de órgão estimulador à instalação de boas lojas de implementos e insumos agrícolas, orientando-as, inclusive, na aquisição e manutenção de estoques básicos, de modo a prevenir, em tempo hábil, falhas no processo produtivo.

Quando detectados problemas ou dificuldades de abastecimento, os mesmos serão prontamente levantados e caberá ao mercado oferecer seus serviços e contatos de forma a solucionar tais falhas. Paralelamente, o pessoal técnico do mercado deverá familiarizar-se com os produtos em estoque nas lojas, possibilitando assim uma orientação mais realística aos produtores sobre o local

onde eles possam efetivar suas compras de insumos e ainda, sugerir aos lojistas produtos alternativos.

6. Cooperativas

Considerando-se a estratégia do desenvolvimento futuro das unidades do Mercado do Produtor, o mercado deve dar uma atenção especial ao desenvolvimento de cooperativas de comercialização em sua área.

Assim, o mercado deve auxiliar qualquer cooperativa existente, fornecendo orientações, informações, contatos e experiências. Contudo, convém evitar seu envolvimento em assuntos internos das cooperativas, resguardando a posição de neutralidade, primando por uma conduta de assistência e tratamento por igual a todos os usuários do mercado.

7. Indústrias de Processamento

É importante que se estabeleçam contatos constantes e se desenvolvam conhecimentos amplos das indústrias de processamento existentes para absorver, eventualmente, safras de hortigranjeiros da região.

O pessoal do mercado deve estar munido de informações detalhadas das diversas unidades de processamento, tais como:

- a) Demanda de produtos, época e capacidade de processamento, fontes abastecedoras;
- b) Preços de compra, condições e preferências por quantidade e qualidade;
- c) Endereço comercial, pessoal responsável etc.

8. Agências de Desenvolvimento e Planejamento

É imprescindível que o Gerente do mercado esteja ciente da existência de todas as agências de Desenvolvimento e Planejamento ligadas a projetos de desenvolvimento rural, ter seus endereços comerciais e conhecer seus programas na área do mercado.

Em dadas circunstâncias, convém ao Gerente do mercado e à Diretoria da Ceasa tomarem a iniciativa de apresentar e sugerir projetos específicos de desenvolvimento, visando melhorar as infra-estruturas locais e apoiar as operações do mercado (projetos de estradas vicinais – rodovias, comunicação, irrigação, introdução de novas culturas e produtos, indústrias de processamento etc.).

Tais agências devem ser informadas regularmente acerca das conquistas e problemas do mercado e o Gerente deve assegurar que o mercado seja representado junto às equipes de planejamento, em reuniões etc. onde assuntos que interessam ao mercado são discutidos.

9. Transportadores

O mercado deve ter um cadastro que inclua todos os recursos disponíveis de transporte na área e que possam ser utilizados para transações comerciais, incluindo:

- a) Endereço comercial e residencial, como também meios de contato com o proprietário da firma transportadora;
- b) Tipo de veículo, ano de fabricação, carga máxima para diversos produtos, número de placa etc.;
- c) Nome e dados sobre o motorista;
- d) Preços dos fretes, condições de pagamento etc.;
- e) Roteiros preferidos, restrições etc.

Estas informações permitem o fornecimento de serviços para os usuários interessados e a execução de arranjos de transporte para as atividades comerciais do mercado.

10. Equipamentos de Classificação e Beneficiamento

É conveniente manter no mercado um registro de todos os equipamentos de classificação e beneficiamento de hortigranjeiros existentes na região. O pessoal do mercado procederá a visitas regulares para a coleta dos seguintes dados:

- a) Proprietário, endereço, tipo de equipamento, data de instalação etc.;
- b) Utilização, capacidade, quantidades classificadas, áreas de recepção de produtos etc.;
- c) Taxas de uso, planos para desenvolvimento etc.

11. Bancos, Prefeituras, Sindicatos Rurais e Outras Atividades

Para que esteja integrado adequadamente na comunidade rural, o Mercado do Produtor deve manter contatos com todas as autoridades de influência na área, assegurando um processo contínuo de informações para entidades, órgãos e pessoas cujas opiniões possam influenciar as operações do mercado de uma ou de outra forma e que possam servir de agentes de divulgação e apoio para as atividades do mercado.

A gerência do mercado deve garantir que todas estas autoridades locais recebam informações sobre as atividades, os problemas e as intenções do mercado, melhorando assim o conhecimento geral sobre o papel do mesmo e criando uma linguagem comum e correta para questões de comercialização.

Quanto mais conhecimento sobre o mercado e sua operação existir numa área, tanto menores serão as chances de se criar boatos, declarações errôneas etc. e tanto mais apoio pode ser recebido, caso necessário.

Recomenda-se, assim, que o Gerente do Mercado elabore um programa de visitas regulares para todas as entidades e autoridades na sua área através de entrevistas pessoais, a fim de esclarecer as questões que possam surgir.

Para que não se vá de mãos vazias, relatórios de interesse (por exemplo, o acompanhamento operacional) devem ser oferecidos, criando-se uma atmosfera mais receptiva e acolhedora, justificando uma ou outra visita.

Ao mesmo tempo, um Gerente de Mercado, pelos encontros regulares que mantém com entidades e pessoas importantes da área, terá oportunidade de ampliar seu prestígio social e individual dentro da comunidade, o que refletirá sobre o papel do mercado e possibilitará ao Gerente um alargamento de seus conhecimentos locais e assumir atividades de coordenação.

12. Publicidade

Qualquer forma de publicidade do mercado será autorizada pela Ceasa.

Enquanto isso, o pessoal do mercado deve estar preparado para visitas não programadas da Imprensa e de outros órgãos de comunicação. Para tal, é necessário que o mercado tenha uma pasta informativa sobre as funções e atividades do mesmo, bem como o material necessário que apresente corretamente a sua imagem.

G. POLÍTICA TARIFÁRIA

A política tarifária dos Mercados do Produtor deve ter, como objetivo, o equilíbrio financeiro-operacional em curto prazo. A estratégia para consecução deste objetivo deve se basear na prestação de serviços, criação de novos serviços, incremento no uso dos serviços oferecidos e o aumento da deficiência operacional.

O levantamento detalhado dos custos operacionais é imprescindível para a elaboração de tarifas.

É conveniente evitar introdução de taxas que não possam ser justificadas e sua determinação precedida de um estudo de custos, de campanha informativa cuidadosa, explicando e justificando aos usuários sua necessidade inadiável.

Propõe-se que a introdução de taxas seja comunicada de modo a indicar que o pagamento represente uma recuperação de despesas pelos serviços prestados aos usuários do mercado. As opiniões e sugestões de usuários mais esclarecidos devem ser ouvidas e consideradas, quando procedentes.

Normalmente, existem duas fontes de receita no Mercado do Produtor.

1. Permissões de uso de Lojas e Boxes

Cobrados por m² ocupado através do TPRU (Termo de Permissão Remunerada de Uso). Para o cálculo das tarifas supõe-se um conhecimento prévio dos aluguéis cobrados no mercado imobiliário local por espaços semelhantes.

2. Taxas por Serviços Prestados pelo Mercado

- a) Comercialização através do mercado – a ser recuperada do(s) usuário(s) para o qual o mercado prestou os

serviços. A taxa será cobrada sobre o valor de venda da mercadoria. Sugere-se que a taxa a cobrar seja de 2,5% sobre o preço de venda, após deduzidas as despesas.

Ao receber a receita proveniente do mercado, mensalmente, a Divisão Financeira da Ceasa encaminhará 20% da receita deste serviço para uma conta especial e formará a Provisão de Riscos Comerciais de Mercado do Produtor (prevista no plano de contas). Assim sendo, o mercado usará 2,0% da taxa cobrada por este serviço para cobrir despesas normais do mercado e estará formando com os 0,5% restantes, uma reserva especial.

Posteriormente, a partir de data a ser estabelecida com a Diretoria da Ceasa, a Gerência poderá contar com esta reserva como capital de giro, que lhe possibilitará assumir riscos comerciais. Por exemplo, em casos de eventuais perdas de mercadorias, sob a responsabilidade do mercado, o Gerente fará exposição de motivos à Diretoria da Ceasa que constatará e liberará a quantia requerida, retirando-a da conta Provisão de Riscos Comerciais de Mercado do Produtor.

Na data de liberação desta provisão, a Diretoria da Ceasa fixará normas e procedimentos a serem seguidos pela gerência do mercado para a utilização desta conta.

b) Retorno de investimentos em equipamentos – as taxas a serem cobradas pelo uso de equipamentos do mercado devem garantir, além da receita normal, a recuperação dos custos de investimentos, através do estabelecimento de um fundo de depreciação. A quota mensal, a ser retirada da receita para este fundo, será fixada depois do cálculo detalhado de custos por equipamento.

Assim, a Divisão Financeira da Ceasa estabelecerá percentagem para cada equipamento, a ser lançada mensalmente na

conta Provisão de Depreciação dos Equipamentos de Mercado do Produtor (prevista no plano de contas).

- Cessão de uso de caixas plásticas (contendores) – os contendores plásticos foram adquiridos à razão de 70,38 (número fictício) sem contar com o frete, logicamente diferente para as diversas regiões do país.

EXEMPLO:

- Preço de aquisição	70,38
- Frete	<u>9,62</u>
- Preço total por unidade	80,00
- Quantidade: 1.000 cx	
- Vida útil: 2 anos	
- Valor do equipamento:	80.000,00
- Não será considerado resíduo, para compensar a correção monetária.	

No caso dos contendores plásticos, o custo operacional será igual à depreciação; então, o custo mínimo por unidade será:

$$CM = \frac{80,00/cx}{24meses}$$

$$CM = 40,00/unidade/ano \text{ ou } 3,33/unidade/mês.$$

Com base neste custo, será determinada a taxa pelo mercado. Deverá haver taxas diferenciadas, por dia, semana, mês ou ano, sendo que a cessão por maiores períodos deverá ser mais em conta, incentivando-se a cessão por maiores períodos.

No exemplo acima o custo seria de 3,33/unidade/mês. Supondo-se que a taxa seria o dobro deste valor, isto é, 6,66/cx/mês, a Divisão Financeira da Ceasa deveria encaminhar mensalmente 50% da receita deste serviço para a conta Provisão de

Depreciação dos Equipamentos de Mercado do Produtor e os outros 50% seriam lançados em conta normal de receita operacional.

Para facilitar o controle dos equipamentos, a Ceasa deverá elaborar quadros de evolução do valor contábil dos equipamentos por mercado. No exemplo usado, considerando a quota anual de depreciação de 40.000,00, este quadro seria o seguinte:

ÉPOCA	QUOTA ANUAL	DEPRECIACÃO TOTAL (*)	VALOR CONTÁBIL
0	-	-	80.000,00
1	40.000,00	40.000,00	40.000,00
2	40.000,00	80.000,00	- 0 -

(*) Valor acumulado no fundo de depreciação a ser formado

A gerência do mercado documentará a cessão das caixas plásticas com formulários próprios, inclusive com termo de responsabilidade assinado pelo usuário, comprometendo-se a ressarcir o valor ou o próprio equipamento ao mercado em caso de danos ou perdas.

- Serviços de beneficiamento – as taxas cobradas por serviço de classificação devem ser baseadas nos cálculos detalhados de custo, incluindo mão-de-obra, energia elétrica, água, depreciação, seguro e manutenção, dependendo do equipamento.

EXEMPLO:

CLASSIFICAÇÃO DE TOMATE (valores fictícios)

Preço de aquisição	- 24.560,00
Frete	- <u>11.440,00</u>
Preço total	- 36.000,00
Vida útil – 5 anos	

Capacidade especificada	= 150 cx/hora
Energia elétrica	= 2,00/kw/h
Dias de trabalho p/mês	= 20 dias
Horas de trabalho p/dia	= 10 horas

CUSTO POR MÊS (valores fictícios)

Energia elétrica

2HP X 746 w/h – 1.492/w/h

1,5 kw/h X 2,00 – 3,00h X 200 horas/mês = 600,00/mês

- Pessoal

3 operadores pagos à razão de 10,00/h = 30,00 h X 200/mês
= 6.000,00/mês

- Depreciação

20% sobre o valor do equipamento por ano = 600,00/mês

- Seguro

0,6% (índice da F.G.V.) sobre o valor do equipamento por ano
= Cr\$ 18,00/mês

- Manutenção

1,5% (índice da F.G.V.) sobre o valor do equipamento por ano
= 45,00/mês

- Valor do custo

= 7.263,00/mês

10% (despesas diversas)

= 726,00/mês

Total

7.989,00/mês

CUSTO/CAIXA(valores fictícios)

$$\frac{\text{TOTAL CUSTO}}{10 \text{ horas} \times 20 \text{ dias}} = \frac{7.989,99}{200} = 39,94/\text{hora}$$

Considerando 70% da capacidade de máquina como a capacidade real, temos - 105 cx/h

$$\frac{39,94/\text{hora}}{105 \text{ cx/hora}} = 0,38/\text{caixa}$$

O item depreciação que é igual a 600,00/mês, corresponde a 7,51% do custo total de 7.989,00. A Divisão Financeira, então, teria que lançá-lo à Conta Provisão de Depreciação de Equipamento, enquanto os 92,49% restantes seriam lançados na receita normal do mercado.

Quadro de evolução do valor contábil, conhecendo-se a quota anual de depreciação de 7.200,00:

ÉPOCA	QUOTA ANUAL	DEPRECIACÃO TOTAL (*)	VALOR CONTÁBIL
0	-	-	36.000,00
1	7.200,00	7.200,00	28.000,00
2	7.200,00	14.400,00	21.600,00
3	7.200,00	21.600,00	14.400,00
4	7.200,00	28.800,00	7.200,00
5	7.200,00	36.000,00	- 0 -

(*) Valor acumulado no fundo de depreciação a ser formado

As máquinas de classificação de tomate que estiverem sendo subutilizadas no mercado poderão ser cedidas a organizações produtoras ou comerciais ou ainda a particulares, cobrando-se taxas por períodos de cessão. O usuário deve assinar termo de compromisso semelhante ao de cessão de caixas plásticas.

- c) Outros Serviços – Taxas de pesagem – o uso de balanças do mercado será remunerado com base nos preços vigentes na região. A cobrança poderá ser por tempo de uso, por volume ou por pesagem.

No caso de balanças de caminhão, a cobrança será feita por tonelada.

- Taxas de Administração – em algumas situações é válida a cobrança de taxas para cobrir custos administrativos. Um estudo detalhado dos gastos com limpeza (material, pessoal), água, luz etc. será extremamente útil neste caso. Para os usuários permanentes, as despesas devem ser rateadas de acordo com a utilização do mercado, quantidade comercializada ou transportada.
- Serviços de empacotamento, desdobramento, rotulagem etc. podem ser executados no mercado para organizações varejistas, onde as condições técnicas o permitam. Uma compatibilização entre taxas e custos é indispensável e os contratos firmados por escrito.
- Serviços de comunicação – recuperação de despesas de telefone, internet.
- Serviços de recuperação de certificados de origem e outros documentos.
- Serviços de inspeção para o controle de qualidade.

- Serviços auxiliares – licença para comerciantes temporários (vendedores de refeições), exploração de serviço de transporte etc. nas dependências do mercado.

- d) Venda de material de embalagem – todas as oportunidades disponíveis para os mercados entrarem nessa atividade devem ser aproveitadas. A taxa cobrada neste serviço será baseada nos preços de mercado da região. A margem comercial do mercado será determinada junto ao fornecedor, de acordo com o preço de compra e os custos diretos e indiretos.

ANEXOS

ANEXO 01
MERCADOS DO PRODUTOR

NOME	ESTADO	ENDEREÇO	TELEFONE	INÍCIO DE OPERAÇÃO
Mercado do Produtor De JAGUAQUARA.	BA	Praça da Bandeira, 45343, Jaguaquara, Bahia		16.10.1976
Mercado do Produtor De BOQUIN	SE	Rua 13 de Junho, 49360, Boquim, Sergipe.		01.11.1976
Mercado do Produtor De BATURITÉ	CE	Campo Monte Mor, 62760, Baturité.		08.11.1976
Mercado do Produtor Do AGRESTE	PE	Rodovia BR-232, Km 102, 55660, Bezerros, Pernambuco.		01.01.1977
Mercado do Produtor De URUBURETAMA	CE	Rodovia Fortaleza-Uruburetama, bairro Itamarati 62650, Uruburetama/Ceará		04.07.1977
Mercado do Produtor Da IBIAPABA	CE	Rodovia BR-222, Km 312, 62320, Tianguá/Ceará		04.07.1977
Mercado do Produtor Da MANTIQUEIRA	MG	Rodovia 040, Km 268, 36200, Barbacena/Minas Gerais		12.10.1977
Mercado do Produtor Da REGIÃO SERRANA	RJ	Rodovia RJ 130, Nova Friburgo/Teresópolis, 28600, Nova Friburgo, RJ		17.12.1977
Mercado do Produtor Do SÃO FRANCISCO	PE	Av. Cel. Caribe, 785, 56440, Belém do São Francisco, Pernambuco		23.01.1978

NOME	ESTADO	ENDEREÇO	TELEFONE	INÍCIO DE OPERAÇÃO
Mercado do Produtor Da ENCOSTA SUPERIOR	RS	Rodovia RS, 45, Loes 32 a 34, Benjamim Constant		12.02.1978
Mercado do Produtor Do VALE DO RIO CANOAS	SC	Av. Adolfo Konder, 88650, Urubuci, Santa Catarina		10.04.1978
Mercado do Produtor Do NORTE FLUMINENSE	RJ	Av. 15 de Novembro, 28430, S. José de Ubá, Cambuci, Rio de Janeiro.		13.04.1978
Mercado do Produtor Do VALE DO AÇU	RN	Av. João Celso Filho, 59650, Açú, Rio Grande do Norte.		19.06.1978
Mercado do Produtor Do PARANAPIACABA	SP	Margem esquerda do Rio S. José de Guapiara, próximo SP-250, 18310, Guapiara, S Paulo.		23.04.1978
Mercado do Produtor Do SAPUCAÍ	MG	Av. Luiz Correa Cardoso esquina c/Av. Minas Gerais, 37517, Maria da Fé, M. Gerais		21.08.1978
Mercado do Produtor Do RIO DOCE	MG	Às Margens da BR-116, altura do Km 439, 35.300, Caratinga, M. Gerais.		03.07.1978
Mercado do Produtor Do MÉDIO PARAÍBA	RJ	Rodovia Pati do Alferes, Cachoeira do Campo Verde, 26940, Pati do Alferes, Rio de Janeiro.		25.07.1978
Mercado do Produtor De CAMPINA GRANDE	PB	CEASA, 53100, Campina Grande, Paraíba		
Mercado do Produtor Do SOLIMÕES	AM	Estrada de Acesso para Brasil Juta, 69400, Manacapuru, Amazonas		
Mercado do Produtor Do LITORAL PARANAENSE	PR	83350, Morretes, Paraná		

ANEXO 02
ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO

- Apresentação;
- Introdução;

Parte I – CONCEITOS E OBJETIVOS

1. Definição;
2. Justificativa

Parte II – LOCALIZAÇÃO ESPACIAL

1. Metodologia;
2. Município
 - 2.1. Considerações Gerais;
 - 2.2. Infra-estrutura;
 - 2.3. Localização do Terreno;
 - 2.4. Área de Influência

Parte III – ASPECTOS DA PRODUÇÃO

1. Condições Gerais;
 - 1.1. Características Climáticas;
 - 1.2. Características do Solo;
 - 1.3. Estrutura Fundiária;
 - 1.4. Regime de Posse de Terras
2. Principais Culturas
 - 2.1. Considerações Gerais;
 - 2.2. Descrição dos Principais Produtos;
 - 2.3. Outras Culturas;
 - 2.4. Nível Tecnológico de Exploração;

2.4.1. Agente de Crédito;

2.4.2. Seguro Rural;

2.4.3. Assistência Técnica

2.4.4. Cooperativas

3. Produtividade e Volume Físico da Produção;

3.1. Projeção da Produção

Parte IV – ASPECTOS DA COMERCIALIZAÇÃO

1. Considerações Gerais;

2. Agentes de Comercialização;

2.1. Caminhoneiros;

2.2. Intermediários;

2.3. Corretores;

2.4. Outros Agentes;

2.5. Forma de Pagamento.

3. Comercialização dos Principais Produtos;

4. Serviços Auxiliares da Comercialização;

5. Destino dos Produtos;

6. Indústrias de Transformações

Parte V – ESTUDO DE ENGENHARIA

1. Localização do Mercado;

1.1. Características do Terreno;

2. Concepção do Mercado;

2.1. Objetivo do Partido do Arquitetônico;

2.2. Concepção Arquitetônica e Estrutural;

2.3. Dimensionamento do Mercado

3. Urbanização

3.1. Circulação Interna;

- 3.2. Estacionamento;
 - 3.3. Pavimentação;
 - 3.4. Área de Paisagismo
4. Sistema de Infra-estrutura
- 4.1. Abastecimento d'água;
 - 4.2. Esgotos;
 - 4.3. Energia Elétrica;
 - 4.4. Sistema de Comunicação;
 - 4.5. Coleta de Lixo

Parte VI – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

1. Esquema Operacional
- 1.1. Diretoria da CEASA;
 - 1.2. Gerência;
 - 1.3. Setor Administrativo;
 - 1.4. Operações do Mercado

Parte VII – ANÁLISE DO INVESTIMENTO

1. Investimento Total Necessário
- 1.1. Estudos e Projetos;
 - 1.2. Terreno;
 - 1.3. Obras Civis;
 - 1.4. Equipamentos;
 - 1.5. Despesas Pré-Operacionais e Capital de Giro;
 - 1.6. Eventuais
2. Fontes e Usos dos Recursos
- 2.1. Recursos a mobilizar

Parte VIII – ANÁLISE DE VIABILIDADE

1. Orçamento de Custos e Receitas

- 1.1. Estimativa do Custo Operacional;
- 1.2. Estimativa da Receita Operacional.

ANEXO 03

Remessa de Provas "TRIAL SHIPMENT" – (Exemplo)

FASE I

1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Identificação da firma compradora

- NOME: _____
- ATIVIDADE PRINCIPAL: _____
- ENDEREÇO: _____

1.2. Identificação do Produtor

- NOME: _____
- REGIME DE EXPLORAÇÃO: _____

1.3. Origem do Produto

- SÍTIO: _____ MUNICÍPIO: _____

2. DADOS SOBRE A PRODUÇÃO

2.1. Especificação da produção (por caminhão)

Atividade	Quant. kg	Mão de Obra			Hora Início	Hora Término	Data
		Nº HOMENS	Dia Homem R\$	TOTAL R\$			
• Colheita							
• Formação de Réstias Classificação							
• Estocagem							

OBSERVAÇÕES: _____

- Variedade: _____
- Produtividade: _____ t/ha
- Custo de produção: R\$/ha _____ R\$/unidade _____
- Material de embalagem utilizado: _____
- Custos de material de embalagem R\$ _____

3. DADOS SOBRE A VENDA, PESAGEM E CARREGAMENTO

3.1. Venda de Origem

- Variedade: _____
- Quantidade comprada: _____/Kg
- Preço pago ao produtor R\$ _____/Kg
- Total.....R\$ _____
- Forma de pagamento _____
- Observações: _____

3.2. Pesagem e Carregamento na origem

Atividade	Quant. kg	Mão de Obra			Hora Início	Hora Término	Data
		Nº HOMENS	Dia Homem R\$	TOTAL R\$			
Pesagem e Carregamento							

Despesas c/varas para formação de túnel (especificar e detalhar)

Valor da Balança R\$ _____ e Proprietário _____

Produtor

Comprador

Transportador

Alugado

R\$ _____

OBSERVAÇÕES: _____

3.3. Impostos pagos no município origem:

Município	Especificação	Valor R\$
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3.4. Outro imposto: _____

—

4. DADOS SOBRE TRANSPORTE

4.1. Especificações do veículo:

• Marca: _____

• Capacidade: _____ Tara: _____

• Ano de Fabricação: _____ Valor R\$: _____

4.2. Equipamento utilizado para transporte:

• Valor da lona R\$: _____

• Valor das cordas R\$: _____

4.3. Custo de Carregamento:

• Reembalagem: _____

• Contagem: _____

• Pesagem: _____

4.4. Despesas e controle de quilometragem:

• Frete R\$: _____/Kg Total R\$ _____

• Data de saída: _____ Hora de saída _____

• Leitura do odômetro (quilometragem): _____ Km

• Despesas com pernoites (excluir pesquisador)

LOCAL	DATA	PREÇO R\$
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Despesas com refeições (excluir pesquisador)

LOCAL	DATA	PREÇO R\$
-------	------	-----------

Leitura do odômetro (quilometragem) _____ km HORA: _____

DATA: _____

Arrumação da carga: _____

_____ Observações sobre o produto: _____

_____ Tempo e Temperatura: _____

2ª Observação:

Leitura do odômetro (quilometragem) _____ km HORA: _____

DATA: _____

Arrumação da carga: _____

_____ Tempo e Temperatura: _____

3ª Observação:

Leitura do odômetro (quilometragem) _____ km HORA: _____

DATA: _____

Arrumação da carga: _____

_____ Observações sobre o produto: _____

_____ Tempo e Temperatura: _____

_____OUTRAS OBSERVAÇÕES:_____

5. DADOS SOBRE A CHEGADA

5.1. Informações Gerais:

• Data de chegada:_____

• Hora de chegada:_____

• Leitura do odômetro (quilometragem)_____

_____km

5.2. Destino do produto

• Endereço: _____

6. OUTRAS INFORMAÇÕES:

PESQUISADOR

DATA:

ATACADO

FASE II

1. INFORMAÇÕES GERAIS

- Data de chegada: _____
- Hora de chegada: _____
- Endereço: _____

2. PESAGEM E DESCARREGAMENTO

Atividade	Quantidade/ Unidade	Mão de Obra			Hora Início	Hora Término	Data
		Nº Homens	Homem R\$	TOTAL R\$			
Pesagem							
Descarregamento							
Desdobramento							

OBSERVAÇÕES: _____

3. PERDAS

3.1. Danos sofridos pelo produto durante a viagem (especificar e quantificar as perdas)

- Quantidade de Saída: _____

- Quantidade: Chegada: _____
- Diferença: _____

4. PREÇOS

4.1. DATA: _____ HORA: _____

4.2. SIMA

- MIN: _____ MC: _____ MAX _____

4.3. Ceasa

- MIN: _____ MC: _____ MAX _____

4.4. Pesquisa pessoal

- MIN: _____ MC: _____ MAX _____

5. DADOS SOBRE ATACADISTAS

5.1. Área disponível

- _____ m² = _____ boxe(s)

5.2. Custos

- R\$ _____ /mês de aluguel
- R\$ _____ /mês de energia
- R\$ _____ /mês de telefone
- R\$ _____ /mês de pessoal
- R\$ _____ /mês-outros
(especificar)

5.3. Equipamento do atacadista (cofre, mesas, balança etc)

- | • Especificação | Valor R\$ |
|-----------------|-----------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

5.4. Pessoal

Nº de empregados	Função	Salário e encargos (R\$)

5.5. Estocagem

- Processo de estocagem (detalhar)

- Área utilizada para estocagem: _____ Sc/ _____/Kg
 _____/m²

- Período de estocagem: _____Kg/ _____/m²

Entrada saída	DATA	HORA

5.6. Material de embalagem

Material utilizado: _____

Custo desse material: R\$: _____

6. VENDA

Quantidade Kg	Unidade Classificação	Comprador (TIPO)	Preço R\$	Data	Hora

7. PERDAS NÍVEL ATACADO

Entrada

Saída

Diferença

8. RESULTADO FINAL

Preço: _____ Compra: _____ Venda: _____

Margens: _____

Observações: _____

PESQUISADOR

DATA:

VAREJO

FASE III

1. INFORMAÇÕES GERAIS

- Endereço: _____
- Tipo de Varejo: _____
- Dia de Compra: _____ Hora: _____

- Tempo e Temperatura durante a comercialização: _____

- Tipo de Transporte: _____ Distância: _____

- Equipamento de Venda: _____

2. QUANTIDADE DE COMPRA

- Variedade: _____
- Qualidade: _____

3. DESPESAS DO VAREJISTA

- Gastos de Transporte. Total: _____ Unidade: _____

- Taxas: _____
- Custos de preempacotamento: _____
- Custos do material: _____
- Custo de reclassificação: _____
- Custo de equipamento de venda: _____
- Custos de pessoal-mês: _____ dia: _____

- Custos de administração: _____
 Depreciação: _____
 Juros de capital: _____
- Outros custos: _____

4. FLUXO DE VENDA

- Momento Varejista recebe produto: Dia: _____ Hora: _____

- Venda do Produto.

Dia: _____ Até Hora: _____ Quantidade: _____
 _____ % _____

Compradores: _____

Até Hora: _____ Quantidade: _____
 _____ % _____

Compradores: _____

Até Hora: _____ Quantidade: _____
 _____ % _____

Compradores: _____

Dia: _____ Última Venda: _____ Quantidade: _____
 _____ % _____

Compradores: _____

5. PREÇO DE VENDA

- Preço de Compra: _____
- Venda Quantidade: _____ R\$ _____ Preço
Un. _____

- Total _____ R\$ _____ Preço/Méd./un.
_____.
- Diferença Preço Compra: _____ Venda _____
_____ Margem _____.

6. PERDAS VAREJO

- Quantidade Entrada: _____
- Quantidade Saída: _____
- Diferença: _____

7. Valor de revenda de material de embalagem: _____

8. OBSERVAÇÕES SOBRE PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR

- Produto: _____
- Variedade: _____
- Qualidade: _____
- Unidade de embalagem: _____
- Preço: _____
- Quantidade Média de Compra: _____
- Outras Observações: _____

PESQUISADOR

DATA:

ANEXO 04
DOCUMENTAÇÃO

CONTROLE DE ENTRADA DE MERCADORIA Nº _____

1. REMETENTE _____ Nº CADASTRO _____ h
_____.

COOPERATIVA PRODUTOR OUTROS

2. PROCEDÊNCIA: DISTRITO _____ MUNICÍPIO _____
_____.

3. TRANSPORTE: TIPO _____ PLACA _____ C. MÁX. _____
_____ Kg _____.

PARTICULAR FRETADO CUSTO/Kg _____

DATA ____/____/____ HORA _____

Produto/Varietade	QUANT.	EMBALAGEM		OBSERVAÇÃO
		UNIDADE	TIPO	

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO _____

MERCADO DO PRODUTOR _____

CONTROLE DE SAÍDA DE MERCADORIAS

DATA ____/____/____

HORA: _____

COMPRADOR _____

DESTINO _____

TRANSPORTE: _____ TIPO _____ PLACA _____

CARGA MÁX. _____ Kg _____.

FRETADO CUSTO/Kg _____ PARTICULAR

Produto/Varietade	QUANT.	EMBALAGEM		OBSERVAÇÃO
		TIPO	UNIDADE	

MEPRO

Centrais de Abastecimento.....
Mercado Do Produtor.....

Oferta nº
Data:
Hora:

IDENTIFICAÇÃO DO OFERTANTE

NOME:
ENDEREÇO:
REPRESENTADO POR:

Nº CADASTRO.....

ESPECIFICAÇÕES

PRODUTO (VARIEDADE)	QUANTIDADE	EMBALAGEM		CLASSIFICAÇÃO		CONTROLE DE BENEFICIAMENTO
		UNID.	TIPO	CLASSE	TIPO	

USO DO MERCADO

AUTORIZAÇÃO PARA GESTIONAR OFERTA DO PRODUTO

Ofertante

Mercado do Produtor

Centrais de Abastecimento.....
Mercado Do Produtor.....

PEDIDO DE COMPRA Nº

LOCAL

DATA

HORA

1. ESPECIFICAÇÃO

PRODUTO VARIEDADE	QUANTIDADE	EMBALAGEM		CLASSIFICAÇÃO		VALOR Cr\$	
		UNID.	TIPO	CLASSE	TIPO	UNIT.	TOTAL
OBSERVAÇÕES:							

2. IDENTIFICAÇÃO DO DEMANDANTE

NOME:
ENDEREÇO:

3. LOCAL DE ENTREGA

4. FORMA DE PAGAMENTO

5. AUTORIZAÇÃO PARA GESTIONAR DEMANDA DO PRODUTO

DEMANDANTE

Mercado do Produtor

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO:
 MERCADO DO PRODUTOR:

MAPA DE RESUMO DE VENDA
 Nº

PERÍODO ____/____/____
 OFERTA Nº _____

NOME DO PRODUTOR:
 Nº DE CADASTRO:

PRODUTOR	QUANT.	EMBALAGEM		CLASSIFICAÇÃO VALOR Cr\$				CONTROLE DE VENDA Nº
		TIPO	UNID.	CLASSE	TIPO	UNIT.	TOTAL	
							TOTAL DAS VENDAS Cr\$	

CARACTERÍSTICAS DAS DESPESAS

BENEFICIAMENTO EMBALAGEM	FRETE	ICM	TARIFA	OUTRAS	TOTAL DE DESPESAS - Cr\$

_____ LÍQUIDO A RECEBER - Cr\$
 SETOR COMERCIAL

OBS.:

RECIBO

Recebi do Mercado do Produtor.....a importância Cr\$ _____
 (_____)
 referente à comercialização dos produtos acima discriminados.

 PRODUTOR

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO:
MERCADO DO PRODUTOR:

RECIBO DE FRETE

DE:		PARA:		
NOME DO PRODUTOR	PRODUTO	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
TOTAL GERAL				

_____ CARRO TIPO: _____ PLACA _____ CARGA MÁX _____ KG _____

Recebi a importância de Cr\$ _____ (_____

_____ / _____ / _____

_____ NOME DO TRANSPORTADOR

_____ TRANSPORTADOR

=====

"MERCADO DO PRODUTOR" _____

TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA CESSÃO Nº
DE USO DAS CAIXAS DE CAMPO

NOME: _____

ENDEREÇO: _____

Nº DE CAIXAS: _____

DATA DE ENTREGA: _____

DURAÇÃO DA CESSÃO: _____

ESTADO DE CONSERVAÇÃO: _____

O USUÁRIO SE COMPROMETE A ENTREGAR AS REFERIDAS CAIXAS AO TÉRMINO DA CESSÃO, COMO TAMBÉM FICA RESPONSÁVEL POR DANOS E PERDAS QUE POSSAM OCORRER COM O MATERIAL

_____ USUÁRIO

_____ DATA

_____ S. COMERCIAL
MERCADO EXPEDIDOR

CERTIFICADO DE ORIGEM DE MERCADORIAS

Data: _____

Vendedor:

Localização: Boxe (s) Módulo(s)

Destinatário: Carteira Nº

Endereço: Mercado: Boxe.....

PRODUTO	UNID.	QUANT.	PRODUTO	UNID.	QUANT.
Alface			Tomate		
Alho			Vagem		
Ata.....			Abacate		
Batata Inglesa ...			Abacaxi		
Batata Doce			Banana Prata		
Beterraba			Banana Maçã		
Berinjela			Banana Pacovan		
Coco Seco			Banana C. Verde		
Coco Verde			Banana Coruda		
Cebola			Jaca		
Cenoura			Laranja Pera		
Cebolinha			Laranja Bahia		
Coentro			Laranja Comum		
Couve			Laranja Russas		
Couve - Flor			Lima		
Chuchu			Limão		
Espinafre			Manga Comum		
Feijão Verde			Manga Espada		
Jerimum			Manga Coité		
Macaxeira			Manga Jasmim		
Maxixe			Maracujá		
Mostarda			Mamão		
Milho Verde			Maçã		
Nabo			Melancia		
Pepino			Melão		
Pimentão			Sapoti		
Quiabo			Tangerina		
Rabanete			Uva		
Repolho		
Salsa		
.....				
.....				

ANEXO 05
CADASTRO PRODUTOR

1. IDENTIFICAÇÃO

• NOME COMPLETO: _____

• NOME PELO QUAL É CONHECIDO: _____

• ATIVIDADE PRINCIPAL: _____

• OUTRAS ATIVIDADES: _____

PERTENCE A ALGUMA COOPERATIVA? SIM NÃO

• QUAL? _____

PERTENCE A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DE CLASSE?

SIM NÃO

• QUAL? _____

• ENDEREÇO: _____

2. PROPRIEDADE

• NOME: _____ DISTRITO: _____

• MUNICÍPIO: _____

• LOCALIZAÇÃO: _____

• DISTÂNCIA DA SEDE: _____

• ÁREA TOTAL: _____ ha; HORTICULTURA: _____ ha

PRODUTOS HORTÍCOLAS:

ÁREA MÉDIA/ANO

1 - _____ ha

2 - _____ ha

3 - _____ ha

4 - _____ ha

5 - _____ ha

3. REGIME DE EXPLORAÇÃO

PROPRIETÁRIO

PARCEIRO

ARRENDATÁRIO

MEEIRO

4. CRÉDITO E ASSISTÊNCIA

UTILIZA CRÉDITO?

SIM

NÃO

BANCÁRIO _____

COOPERATIVO _____

PARTICULAR _____

RECEBE ASSISTÊNCIA TÉCNICA?

NA PRODUÇÃO

NA COMERCIALIZAÇÃO

DE QUEM? _____

5. COMERCIALIZAÇÃO

COMO VENDE SEUS PRODUTOS?

EM GRUPO

INDIVIDUALMENTE

LOCAL ONDE VENDE:

NA PROPRIEDADE

NA SEDE

- OUTROS LOCAIS: _____

A QUEM VENDE?

PROPRIETÁRIO DA TERRA CEASA

ATACADISTA DE ORIGEM VAREJISTA

ATACADISTAS DE DESTINO _____

AS VENDAS SÃO FEITAS:

À VISTA

A PRAZO _____ DIAS

EM CONSIGNAÇÃO _____ %

COMO SÃO FIXADOS OS PREÇOS AO VENDER SEUS PRODUTOS?

O COMPRADOR FIXA O PREÇO

VOCÊ FIXA O PREÇO

VOCÊ E O COMPRADOR FIXAM O PREÇO

SE VOCÊ FIXA O PREÇO SOZINHO OU COM O COMPRADOR, BASEIA-SE EM:

PREÇOS ESCUTADOS PELO RÁDIO

PREÇOS DOS VIZINHOS

PREÇOS DA CEASA

- PREÇOS LIDOS NO JORNAL
- PREÇOS BASEADOS NOS CUSTOS DE PRODUÇÃO
- PREÇOS OBTIDOS NA INTERNET
- PREÇOS OBTIDOS POR TELEFONE

COMO É FEITO O TRANSPORTE DA SUA PRODUÇÃO?

TRANSPORTE PRÓPRIO QUAL? _____

TRANSPORTE DE OUTROS QUAL? _____

CUSTO DE FRETE _____

CLASSIFICA SEUS PRODUTOS? SIM NÃO

COMO? _____

VOCÊ VENDE SEUS PRODUTOS

EMBALADOS A GRANEL

TIPO DE EMBALAGEM: _____

EMBALAGEM PRÓPRIA? SIM NÃO

ONDE OBTÉM? _____ PREÇO: R\$ _____

6. OUTRAS INFORMAÇÕES

ESCUVA RÁDIO? SIM NÃO

ESTAÇÃO: _____ PROGRAMA _____

HORÁRIO: _____

LÊ JORNAIS? SIM NÃO

QUE NOTÍCIAS? _____

TODO DIA? DE VEZ EM QUANDO

LÊ REVISTAS TÉCNICAS: SIM NÃO

QUAIS? _____

ACESSA INTERNET: SIM NÃO

QUAIS SITES ? _____

OBSERVAÇÕES:

ANEXO 05
PRODUÇÃO

PRODUTOS	VARIIDADE	PRODUTIVIDADE		Nº ha PLANTADOS	Nº DE PÉS/ha	Nº PLANTIOS/ ANO	ÉPOCA DE PLANTIO	SAFRA		ENTRESSAFRA	
		t/ha						MESES	PIQUE	MESES	PIQUE
		SAFRA	ENTRESSAFRA								

ANEXO 06
CADASTRO COMERCIANTE

1. IDENTIFICAÇÃO E LOCALIZAÇÃO

• NOME: _____ APELIDO _____

• CIDADE: _____ ESTADO: _____

• ENDEREÇO COMERCIAL: _____

• ENDEREÇO RESIDENCIAL: _____

CARACTERÍSTICAS:

ATACADISTA DE ORIGEM VAREJISTA

ATACADISTA DE DESTINO INTERMEDIÁRIO

VOCÊ TEM DEPÓSITO? SIM NÃO

QUANTOS? _____ ÁREA EM m² _____

ONDE? _____

PRÓPRIO ALUGADO

EXERCE OUTRAS ATIVIDADES? SIM NÃO

QUAIS? _____

2. PRODUTOS COM QUAIS TRABALHA?

PRODUTO	QUANTIDADE SEMANAL		EMBALAGEM		
	SAFRA	ENTRESSAFRA	CAIXA	SACO	GRANEL

3. DADOS DE COMERCIALIZAÇÃO

PARA QUEM REVENDE?

LOCAL	%	PARA QUEM? (ATACADISTA, VAREJISTA).

ONDE COSTUMA COMPRAR PRODUTOS?

PRODUTOS	LOCAL DE COMPRA	ÉPOCA	%	PERDAS

FORNECE SACARIA?

SIM

NÃO

ONDE COMPRA? _____ PREÇO: _____

ONDE VENDE? _____ PREÇO: _____

VOCÊ FINANCIA A PRODUÇÃO DE ALGUM PRODUTOR?

SIM QUANTOS? _____

NÃO

QUEM FIXA O PREÇO DOS PRODUTOS QUE COMPRA?

O PRODUTOR FIXA O PREÇO

VOCÊ FIXA O PREÇO

VOCÊ E O PRODUTOR FIXAM O PREÇO

*SE VOCÊ FIXA O PREÇO SOZINHO OU COM O PRODUTOR
BASEIA-SE EM:*

*VOCÊ TRABALHA COM CRÉDITO BANCÁRIO, PARA
COMERCIALIZAÇÃO?*

SIM NÃO

QUAIS? _____

POSSUI CAMINHÃO? SIM NÃO

QUANTOS? _____ QUAL? _____

VOCÊ PAGA FRETE? SIM NÃO

CIDADE DE ORIGEM	CIDADE DE DESTINO	CARGA R\$/Kg	FRETE R\$/Kg	TEMPO DE VIAGEM

COMO VOCÊ PAGA O FRETE?

- POR SACO QUANTO? _____
- POR CAIXA QUANTO? _____
- POR VIAGEM QUANTO? _____
- POR TONELADA QUANTO? _____

OBSERVAÇÕES _____/_____/_____

PROGRAMA DE ANÁLISE DE CUSTO DE MERCADO

Planejou-se o trabalho de análise de custo de mercado para determinar os custos prevaletentes de comercialização dos principais produtos hortícolas, abrangendo todos os custos de comercialização da fazenda ao consumidor. Se possível, deve-se acompanhar os suprimentos de curtas e longas distâncias, inclusive os vários canais de comercialização, tais como:

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| a) Produtor | b) Fazendeiro |
| Comerciante local | Atacadista |
| Transportador | Vendas varejistas |
| Atacadista | |
| Varejista-feira livre | c) Fazendeiro |
| Hortomercado | Cooperativa |
| Supermercado | Vendas varejistas |

2. PRINCÍPIOS BÁSICOS

A fim de se chegar a todas as informações acuradas e precisas a partir desses dados, os seguintes hábitos de trabalho deverão ser adotados:

- a) O registro adequado de todos os detalhes observados através do trabalho, sempre informando as condições, atividades, qualidades do tempo e as quantidades envolvidas.
- b) Assegurando-se, em cada nível, a obtenção máxima de informações da maneira mais precisa, não confiando em informações de segunda mão, mas controlando pessoalmente, sempre que possível, todos os dados.

- c) Manter a necessária disciplina no acompanhamento pessoal dos produtos despachados, a todos os estágios.

3. COLETA DE DADOS

- a) Todo trabalho começa com o preço que o produtor recebe pelo seu produto, oferecido em nível de fazenda, sem material de embalagens.

Neste estágio, são necessários os seguintes registros:

- ✓ Ocasão da colheita (dia/hora) e método da colheita
- ✓ Ocasão da venda (dia/hora)
- ✓ Quantidade por unidade de embalagens
 - número de unidades
 - Kg total
- ✓ Variedade, tipo de produto
- ✓ Separação e classificação de produto, com quantidade detalhada de cada classe
- ✓ Maturação dos produtos
- ✓ Observações especiais da qualidade
- ✓ (manchas, machucados, etc)
- ✓ temperaturas por ocasião da colheita/venda
- ✓ preço recebido pelo plantador
(especificar por cada classe/tipo)
- ✓ sistema de pagamento ao plantador = à vista ou a crédito (por quanto tempo)
- ✓ material de embalagem utilizado; qualidade
- ✓ custos do material de embalagem (separadamente, se misturados para todos os tipos)
- ✓ atividades de preparação do produto em nível de fazenda (classificação, lavagem, etc)
- ✓ encargos INCRA.

b) Se o fazendeiro vende nos mercados locais ou através de intermediários, são as seguintes as notas adicionais:

- ✓ Custos de carregamento e descarregamento para o fazendeiro
- ✓ Transporte do produto ao mercado
 - Tempo (inclusive descarregamento)
 - Distância
 - Tipo de transporte
 - Condições de estrada
 - Custos do transporte
- ✓ Atividades de reembalagem, contagem, reclassificação e despesas.
- ✓ Despesas de mercado ao fazendeiro
- ✓ Encargos do intermediário
- ✓ Tempo que os produtos gastaram no mercado (descarregamento-carregamento).

c) Deslocamento da produção à área de consumo:

- ✓ Custo do carregamento para o comerciante
- ✓ Taxas do mercado para o comerciante
- ✓ Imposto ICM
- ✓ Encargos fiscais do Estado durante o transporte
- ✓ Custos do transporte
- ✓ Taxas de entrada na Ceasa e outras despesas
- ✓ Despesas de descarregamento e contagem
- ✓ Pesagem
- ✓ Quantidade, qualidade, tipos de produtos no caminhão
- ✓ Sistema de carregamento e proteção do produto
- ✓ Distância de transporte, condições de rodovias
- ✓ Tempo de transporte incluindo operação de carga e descarga

- ✓ Condições de clima e temperatura se possível com medidas de temperatura durante o trânsito
- ✓ Ocorrências especiais durante o transporte (atrasos etc)
- ✓ Peso do caminhão no início e fim da jornada.

d) Operações de atacado:

- ✓ Custos de estocagem, incluindo custos de depósito como eletricidade, água etc.
- ✓ Custos de administração, comunicação, propaganda e pessoal do atacadista
- ✓ Custos de depreciação de equipamentos e instalações
- ✓ Custos de juros do capital aplicado
- ✓ Custos de classificação, reempacotamento em nível de atacado
- ✓ Perdas de produtos em nível de atacado. Determinar quebras entre a compra e venda no atacado com base no produto e na classificação de qualidade.
- ✓ Custos de distribuição para varejista.
- ✓ Tempo que o produto permanece com o atacadista (hora chegada na loja do atacadista para hora que o varejista recebe o produto)
- ✓ Temperatura, condições de estocagem durante o período em que os produtos ficam com o atacadista e o grau de maturidade e qualidade quando vendidos.
- ✓ Preço de venda do atacadista por:
 - Produto
 - Unidade embalada
 - Grau de qualidade
 - Quilo

- Diferença entre o preço de compra e venda com base unitária de produto, qualidade e material de embalagem
- ✓ Custos de pessoal de venda
- ✓ Depreciação de equipamento e instalações
- ✓ Juros do capital aplicado
- ✓ Custos adicionais de material de embalagem, preempacotamento, papel, sacos plásticos etc.
- ✓ Perdas e desperdícios ocorridos durante as operações varejistas a serem determinados entre a quantidade adquirida no atacadista e a quantidade vendida ao consumidor com base no produto e qualidade classificada.
- ✓ Tempo que o produto permanece com o varejista, do momento que o varejista recebe o produto do atacadista. Mostrar também o tempo requerido para a venda da remessa (da primeira à última venda)
- ✓ Temperatura, condições de estocagem durante o tempo que os produtos ficam com o atacadista
- ✓ Qualidade e grau de maturidade dos produtos quando vendidos
- ✓ Preço de venda do atacadista por:
 - Produto
 - Unidade embalada
 - Grau de qualidade
 - Quilo
- ✓ Diferença entre a compra e varejo e o preço de venda, em base de produto, qualidade e unidade de embalagem

- ✓ Quaisquer observações sobre preferências do consumidor por qualidades, unidades de embalagem etc.
- ✓ Anote o valor de revenda de material de embalagem (sacos, caixas etc)
- ✓ Anote os custos dos varejistas, quebras e preços de venda para as diversas unidades varejistas existentes nos centros consumidores, tais como:
 - Supermercados
 - Hortomercados
 - Lojas varejistas
 - Feira livre
 - Vendedores ambulantes

ANEXO 08

INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO MENSAL

1. PARTE DESCRITIVA

Os comentários a serem feitos devem abordar, tão-somente, explicações suficientes para entender os resultados apresentados nas tabelas I, II, III e IV. Assim, se a comercialização mensal do mercado apresenta uma diminuição de 30 a 40%, deve-se citar a(s) causa (s) de tal comportamento; por exemplo: entressafra do principal produto ou dificuldades de acesso ao mercado por causa das chuvas etc.

O desempenho financeiro do mercado também deve ser alvo de comentários, principalmente quando houver variações significativas em alguns dos itens componentes das despesas ou das receitas.

Um outro ponto a ser abordado refere-se a atividades especiais desenvolvidas ou a serem desenvolvidas pela gerência dos mercados; por exemplo: pesquisas, reuniões, modificações nas áreas de comercialização, desenvolvimento de novos projetos, viagens etc.

Para finalizar, deve-se registrar que o relatório deve servir também para informar à diretoria da Ceasa correspondente quaisquer anomalias, dificuldades ou reivindicações por ventura existentes.

2. INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DOS MODELOS I, II, III E IV

MODELO I – Quantidade, valor e destino dos produtos comercializados.

1ª Coluna - Produtos

- Nesta coluna deverão ser discriminados todos os produtos hortigranjeiros comercializados, seja através de usuários ou pelo setor comercial do mercado. A expressão "outros" deve ser evitada. No caso de serem efetuadas transações com produtos não hortigranjeiros, deverá ser preenchido, à parte, outro quadro com as mesmas características do modelo I.

2ª Coluna – Número de Usuários

- Deve-se registrar o nº de usuários de tal forma que cada usuário seja contado só uma vez, não dependendo portanto de quantas vezes cada um tenha ido ao mercado no período.

3ª Coluna – Destino e Quantidade

- O espaço destinado a estas informações deve ser dividido em quantas colunas forem necessárias para registrar, em toneladas, as quantidades e destino de cada produto, especificando as principais cidades do próprio Estado ou de outros Estados. Os mercados alternativos que receberem menores quantidades deverão ser englobados em "interior do próprio Estado" ou outros Estados, citando-os.

4ª Coluna – Total

- Nesta coluna registra-se o total de comercialização de cada produto em tonelada, cuja soma fornecerá a comercialização mensal do mercado.

5ª Coluna – Valor

- Com base nos preços médios, deve-se calcular o valor total da comercialização de cada produto e lança-lo nesta coluna, em reais. Com a soma dessas quantias tem-se o valor aproximado do total da comercialização efetuada no mercado ou através dele.

MODELO II – Quantidade, valor e destino dos produtos comercializados pelo setor comercial.

- Neste modelo devem-se adotar os mesmos procedimentos utilizados no anterior, porém somente com aqueles produtos comercializados através do setor comercial do mercado, seja esta comercializada efetuada “in loco” ou à distância.

- Deve-se ressaltar que as quantidades a serem registradas neste modelo já deverão estar incluídas no modelo I.

MODELO III – Quantidade beneficiada e Receita do beneficiamento.

1ª Coluna - Produtos

- Nesta coluna deverão aparecer todos os produtos que receberam beneficiamento no recinto do mercado. Para efeito de preenchimento desse quadro, deve ser considerado como beneficiamento: classificação, limpeza, polimento, secagem, seleção, lavagem, climatização etc.

2ª Coluna – Quantidade

- As quantidades de cada um dos produtos beneficiados deverão ser registradas em toneladas.

3ª Coluna – Receita Auferida

- Nesta coluna registra-se o total da receita auferida pela prestação dos serviços de beneficiamento para cada um dos produtos. Ressalte-se que o total a ser conseguido deverá ser igual ao item beneficiamento (receita), que constará do modelo IV.

4ª Coluna – Número de Usuários Atendidos

- Tal como no modelo I, o número de usuários a ser registrado nesta coluna deve ser individualizado. Cada usuário será contado apenas uma vez, independente de quantas vezes tenha-se utilizado dos serviços de beneficiamento no mês em questão.

Obs.: Quando o Mercado do Produtor não estiver cobrando nenhuma tarifa pelos serviços de beneficiamento (período de carência), deve-se preencher o quadro com todas as outras informações e se fazer uma observação no rodapé da página.

MODELO IV – Demonstrativo das Receitas e Despesas Operacionais.

1ª Coluna – Produtos

Receita

- Comercialização

Destina-se ao registro da receita de percentuais de comercialização.

- Pesagem

Destina-se ao registro da receita auferida pela utilização da balança.

- Beneficiamento

Destina-se ao registro das receitas auferidas por serviços de beneficiamento (classificação, lavagem, polimento etc).

- Permissão de Uso

Destina-se ao registro das receitas auferidas pela locação de instalações do mercado (lancheonete, bancos, lojas de insumo, lojas, boxes, salas etc.).

- Venda de Embalagem

Destina-se ao registro das receitas auferidas pela venda de embalagens.

- Aluguel de Embalagem

Destina-se ao registro das receitas auferidas pelo aluguel de embalagens.

- Multas

Destina-se ao registro das receitas auferidas pela aplicação de multas.

- Outras Receitas

Destina-se ao registro de qualquer receita operacional, não prevista nos itens anteriores, por exemplo, taxas de limpeza, pedágios etc. Proceda-se como nas outras receitas, discriminando a (s) fonte (s).

Despesas

- Pessoal

Deve-se englobar neste item, todas as despesas relativas a pessoal, (ordenados, encargos, férias, 13º Salário, hora extra etc.).

- Material de Consumo

Deve-se englobar neste item, todas as despesas relativas a material de consumo (material de expediente, material para conservação de dependência, material para limpeza, uniformes etc.).

- Energia Elétrica

Destina-se ao registro das despesas com energia elétrica.

- Telefone

Destina-se ao registro das despesas com comunicações telefônicas e internet.

- Água e Gás

Destina-se ao registro das despesas com água e gás.

- Viagens e Estadas

Destina-se ao registro das despesas com viagens e estadas autorizadas pela diretoria da Ceasa, excluindo quilometragem à serviço.

- Custo de Quilometragem à Serviço

Destina-se ao registro das despesas com quilometragem à serviço. Deve-se registrar o total em reais do Mapa Mensal de Quilometragem.

- Manutenção, conservação e consertos

Destina-se ao registro das despesas efetuadas com manutenção, conservação e consertos de máquinas e equipamentos, jardins, instalações, aparelhos de telecomunicações, computadores, móveis e utensílios etc.

- Outras Despesas

Destina-se ao registro de qualquer despesa operacional não prevista nos itens anteriores. Deve-se discriminar no próprio modelo a (s).

MODELO I

MERCADO DO PRODUTOR

QUANTIDADE, VALOR E DESTINO DOS PRODUTOS COMERCIALIZADOS

MÊS:

Quantidade t
Valor R\$1,00

PRODUTOS	NÚMERO DE USUÁRIOS	DESTINO E QUANTIDADE	TOTAL	VALOR
----------	--------------------	----------------------	-------	-------

TOTAL

OBS.:

MODELO II

MERCADO DO PRODUTOR

QUANTIDADE, VALOR E DESTINO DOS PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELO SETOR COMERCIAL

MÊS:

Quantidade t
Valor R\$1,00

PRODUTOS	NÚMERO DE USUÁRIOS	DESTINO E QUANTIDADE	TOTAL	VALOR
----------	--------------------	----------------------	-------	-------

TOTAL

OBS.:

MODELO III

MERCADO DO PRODUTOR

QUANTIDADE, BENEFICIADA E RECEITA DO BENEFICIAMENTO

MÊS:

Quantidade t
Valor R\$1,00

P R O D U T O S	Q U A N T I D A D E	R E C E I T A A U F E R I D A	NÚMERO DE USUÁRIOS ATENDIDOS
-----------------	---------------------	-------------------------------	---------------------------------

T O T A L

OBS.:

ANEXO 8

MODELO IV

DEMONSTRATIVO DAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS

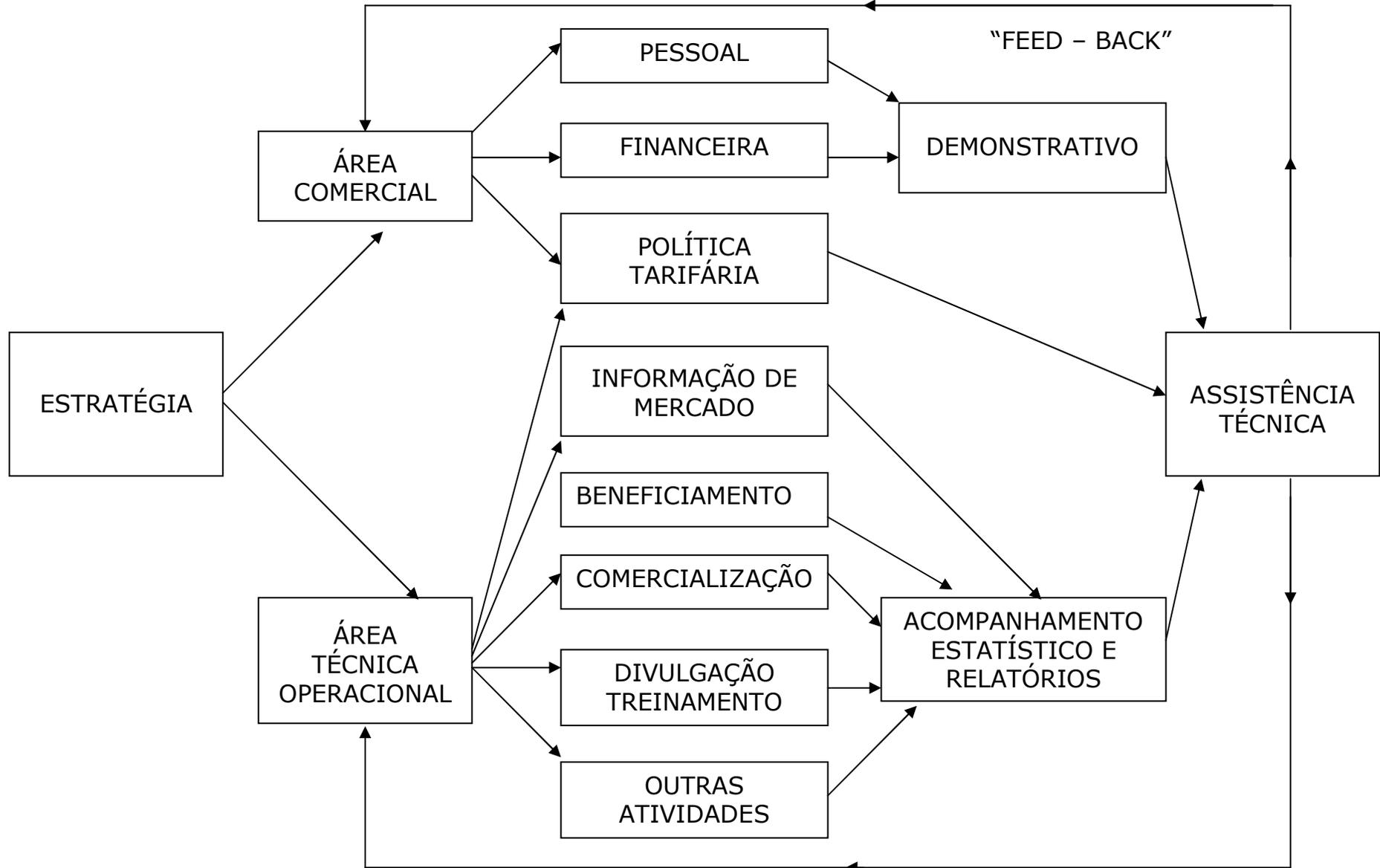
MÊS:

Valor R\$1,00

RECEITAS	DESPESAS
Comercialização	Pessoal
Pesagem	Material de Consumo
Beneficiamento	Energia Elétrica
Permissão de Uso	Telefone, Internet
Venda de Embalagem	Água e Gás
Aluguel de Embalagem	Viagens e Estadas
Multas	Custo de Quilometragem a Serviço
Outras Receitas*	Manutenção, Conservação e Consertos
	Outras Despesas*
TOTAL	TOTAL

(*) – Discriminar

FLUXOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO



MERCADOS DO PRODUTOR - RELACIONAMENTO

