



CEASA-PE/O.S.

Avaliação dos Indicadores de Desempenho Fev/2004 a Dez/2010

Recife, março de 2011

1. Introdução

O presente instrumento tem por finalidade realizar uma análise de desempenho da CEASA-PE/O.S, no período fevereiro de 2004 a dezembro de 2010, a partir dos indicadores definidos no Plano Estratégico de Ação 2003/2004 e consolidados no Plano de Ação 2008/2009. Também será contemplada a avaliação dos aspectos de gestão da nova estrutura com base nos demonstrativos de resultados da Organização.

Os indicadores adotados para aferir o desempenho da O.S. contemplam fatores que refletem diretamente na sustentação da estrutura e retratando aspectos econômico-financeiros, ambiente de trabalho, qualidade na prestação de serviços e imagem perante a sociedade.

O monitoramento sistemático dos Indicadores é fundamental para que se possa avaliar o desempenho real da O.S., direcionando as medidas de gestão da organização.

A seguir, serão expostos os indicadores, sua composição e aplicabilidade para que se tenha uma visão ampla do contexto em que os resultados serão analisados.

2. Os Indicadores

Os 07 indicadores de posição adotados para aferição de resultados são os seguintes:

INDICADOR	SIGLA	DESCRIÇÃO/FINALIDADE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	VERIFICAR A PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS CUSTOS FIXOS SOBRE A RECEITA	DIVIDIR O TOTAL DOS CUSTOS FIXOS PELA RECEITA TOTAL DO PERÍODO	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	AVALIAR A CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM CUMPRIR AS OBRIGAÇÕES DE CURTO PRAZO	DIVIDIR O SALDO TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE PELO SALDO TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	VERIFICAR A EVOLUÇÃO DA OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL PARA LOCAÇÃO	DIVIDIR A ÁREA TOTAL OCUPADA (m ²) PELA ÁREA TOTAL DISPONÍVEL PARA LOCAÇÃO (m ²)	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	VERIFICAR O PERCENTUAL DISPONÍVEL PARA REINVESTIR NOS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS	DIVIDIR O RESULTADO LÍQUIDO PELO FATURAMENTO TOTAL DO PERÍODO	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	VERIFICAR O COMPROMETIMENTO DAS RECEITAS DA OS COM A FOLHA DE PAGAMENTO	DIVIDIR O VALOR TOTAL GASTO COM PESSOAL (INCLUINDO BENEFÍCIOS) PELA RECEITA TOTAL DO PERÍODO	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	VERIFICAR O GRAU DE EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TAXAS (TPRU) DE FORMA REDUZIR O PERCENTUAL DE CRÉDITOS NÃO CONVERTIDOS	DIVIDIR O VALOR EM ATRASO PELO TOTAL FATURADO COM AS TAXAS (TPRU)	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	AVALIAR O CUSTO TOTAL DA ESTRUTURA EM FUNÇÃO DO VOLUME MÉDIO COMERCIALIZADO	DIVIDIR O CUSTO TOTAL PELO VOLUME MENSAL COMERCIALIZADO (R\$)	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL

Esses indicadores são acompanhados mensalmente, com fechamento consolidado semestralmente.

Além deles, outros 03 indicadores de tendência (*leading indicators*) foram definidos como forma de avaliação, os quais estão expressos a seguir:

INDICADOR	SIGLA	DESCRIÇÃO/FINALIDADE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	IICE	AVALIAR O GRAU DE INSATISFAÇÃO DO PÚBLICO BENEFICIADO PELAS AÇÕES DA OS EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS OPERACIONAIS, ESTRUTURAIS E DE GESTÃO	PONTUAÇÃO ORIUNDA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO	ANUAL
SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO A ASPECTOS OPERACIONAIS, ESTRUTURAIS E DE GESTÃO	PONTUAÇÃO ORIUNDA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO	ANUAL
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE A SOCIEDADE	IIOS	MONITORAR A ACEITAÇÃO E IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PELA SOCIEDADE LOCAL	DIVIDIR O TOTAL DE NOTÍCIAS FAVORÁVEIS NA MÍDIA IMPRESSA PELO TOTAL DE NOTÍCIAS NA MÍDIA IMPRESSA	ANUAL

A verificação desses indicadores é realizada anualmente e objetiva monitorar a percepção externa a respeito das ações tomadas pela CEASA-PE/ O.S.

3. Considerações sobre a Análise dos Indicadores

Cabe aqui salientar que os resultados analisados a seguir devem expressar o efeito das ações desenvolvidas na O.S. a partir do que ficou definido no **Plano Estratégico**, onde cada atividade fundamenta-se em objetivos claramente definidos a partir das Forças Direcionadoras da nova organização (Aspectos Indutores da Gestão Estratégica).

Os vetores que impulsionam o desempenho dos indicadores foram definidos com base nas linhas mestras de ação, a saber:

- Concepção Institucional
- Gestão Auto-Sustentável
- Gestão Empreendedora
- Fomento à Base Social.

A metodologia de análise fundamenta-se, portanto, na evolução dos resultados a partir do início da operação da nova estrutura. Considera-se o mês de fevereiro/2004 como marco inicial e também como um mês de transição, apesar de incluí-lo na apuração dos indicadores.

Dessa forma, será realizada uma avaliação global, considerando o período de funcionamento da nova estrutura como Organização Social, ou seja a partir do mês de fevereiro de 2004 até o mês de dezembro de 2010.

Também serão avaliados os aspectos particulares de cada indicador, considerando sua evolução ao longo desse período.

Os “Valores de Referência” mencionados na análise foram estabelecidos no Contrato de Gestão e ajustados conforme o Plano Estratégico de Ação 2008/2009, a fim de estimularem cada vez mais a continuidade das melhorias propostas.

Para aferição desses indicadores, foram considerados os documentos oficiais que compõem o Sistema de Informações Gerenciais e Contábeis da CEASA-PE/O.S, como Balancete Mensal, Balanço Patrimonial, Levantamento de Ocupação de Área, Controle de Arrecadação das Tarifas e demais Relatórios Gerenciais.

Cabe salientar que a mudança da Presidência e Diretoria da O.S. em janeiro de 2007 reflete mudanças nos indicadores, pois algumas variações no modelo e práticas de gestão interferem diretamente nos resultados da Organização.

Ao final do Relatório, será feita uma avaliação global do desempenho da O.S. em apreço ao longo do período supracitado, bem como algumas recomendações a serem consideradas pelo corpo gestor da organização.

4. Análise dos Indicadores

A seguir, são apresentados os resultados obtidos através do levantamento de dados realizado. Será procedida uma comparação do desempenho desses indicadores nos anos de 2004 a 2010.

Cabe considerar que alguns ajustes na metodologia de cálculo foram necessários, uma vez que uma série de ajustes nos balancetes foram realizados por recomendação da auditoria realizada ao final dos exercícios de 2009 e 2010 (*).

Quadro 01: Indicadores de Posição – 2004 a 2010.

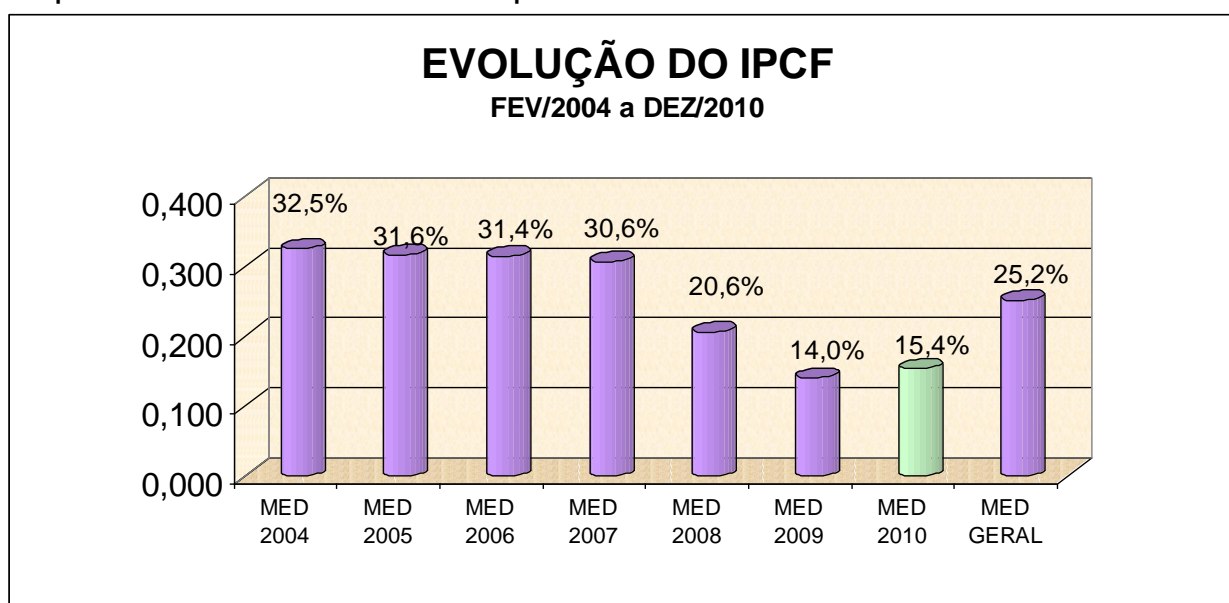
INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2010	MÉDIA ANO 2009	MÉDIA ANO 2010	PESO
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	25,07%	14,0%	14,8%	1,5
		50%				
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	120,72%	0,91	1,03	1,5
		1,00				
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,09%	99,2%	99,1%	1,0
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,66%	6,4%	4,7%	2,5
		5%				
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	19,09%	10,7%	11,3%	1,5
		45%				
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,16%	0,45%	1,1%	1,0
		3%				
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,60%	1,5%	2,2%	1,0
		1%				

(*) Recomendações da Criativa Consultoria Contábil.

4.1 IPCF

O IPCF (Indicador de Participação dos Custos Fixos na Receita Total) mede a representatividade dos custos fixos da estrutura em relação à Receita Total do período. São considerados Custos Fixos aqueles que não sofrem variação proporcional em relação à variação de receita, tais como a folha de pagamento, materiais e encargos diversos da O.S. Na média, este indicador vem caindo ano após ano em função do aumento considerável de Receita da O.S. Cabe considerar que houve elevação dos custos fixos em 9,2% em relação ao ano anterior. A Receita Total, no entanto, cresceu cerca de apenas 3,4%, o que levou a um pequeno aumento deste indicador, mantendo-se porém no patamar do ano anterior. Ainda assim, o índice permanece dentro da meta prevista com bastante folga (menor que 50%).

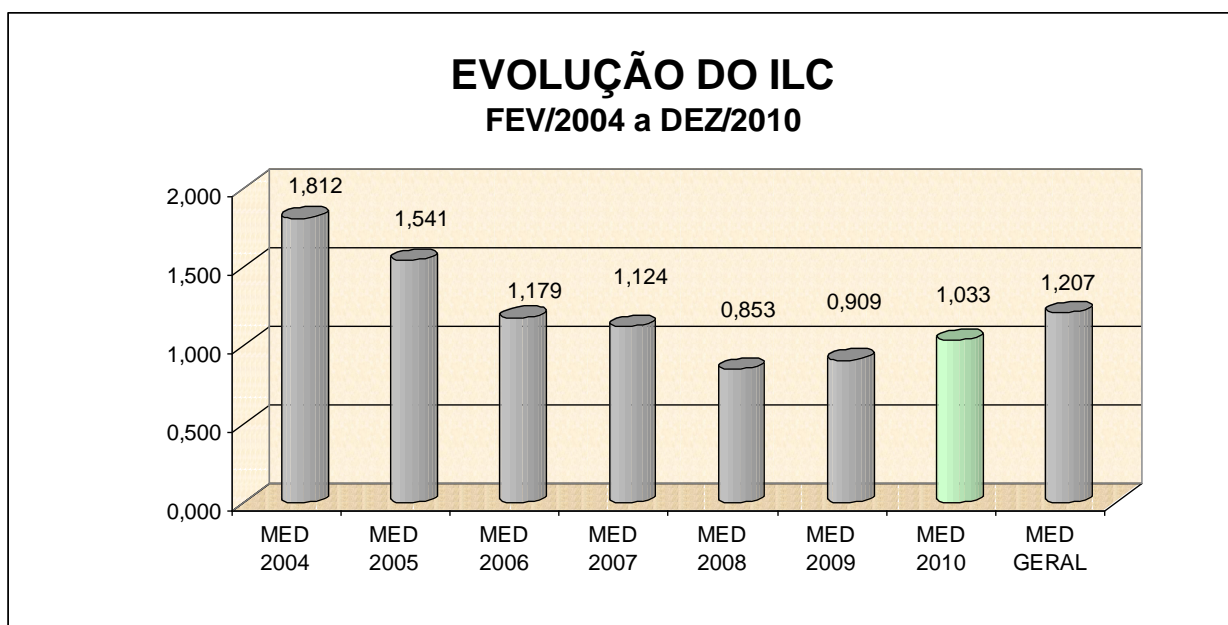
No gráfico a seguir, é representada a evolução desse indicador ao longo do período avaliado e seu comparativo:



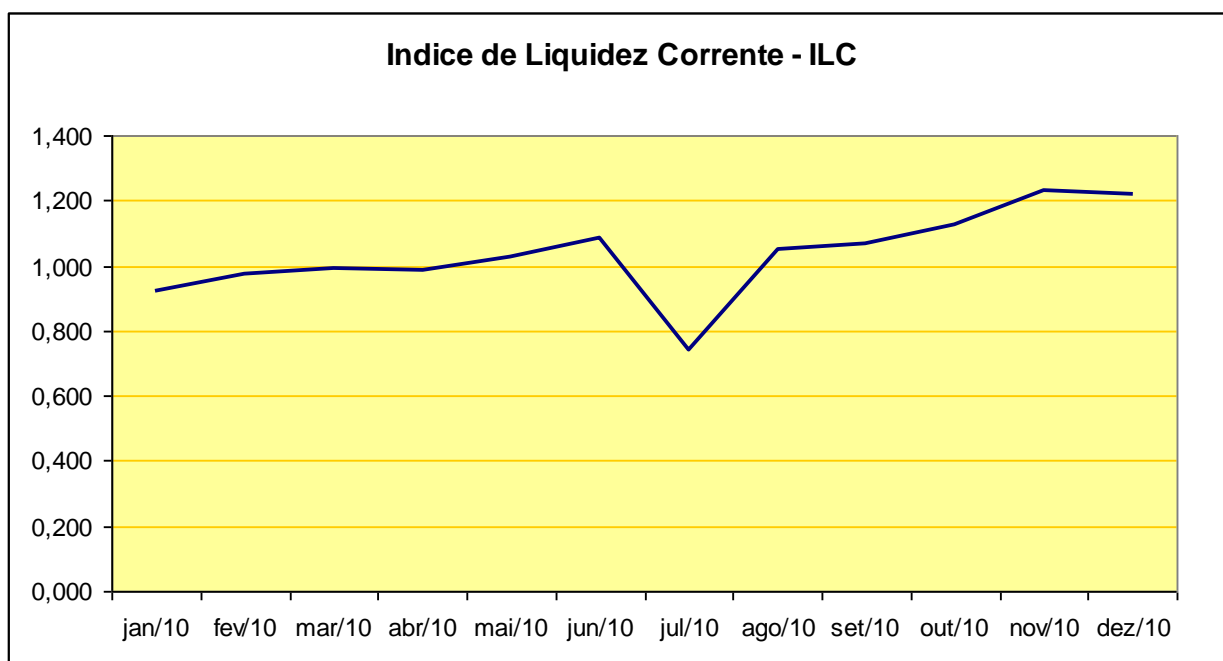
4.2 ILC

O **ILC (Indicador de Liquidez Corrente)** mede a capacidade da Organização em saldar suas obrigações de curto prazo. Observa-se que a média atual (1,033) encontra-se acima da meta estabelecida (maior do que 1,00). Este indicador apresentou boa recuperação em relação ao ano anterior, embora ainda se recomende cautela ao assumir compromissos mais arrojados para o ano de 2011 sem uma compensação dos recursos a serem despendidos.

No gráfico a seguir, registra-se o desempenho no período de 2004 a 2009. Cabe então atentar para a necessidade de manter o controle sobre o volume de investimentos, uma vez que o índice ainda está muito próximo de 1 e pode comprometer seus compromissos de longo prazo.



Na prática, este indicador difere do apresentado nos relatórios contábeis (1,22) em virtude da forma de cálculo aplicada. Enquanto a contabilidade considera os saldos acumulados no final de dezembro, o indicador neste relatório é obtido pela média mensal dos saldos acumulados. Esta metodologia permite avaliar o seu comportamento ao longo dos meses do ano, conforme demonstra o gráfico a seguir:



4.3 IOAD

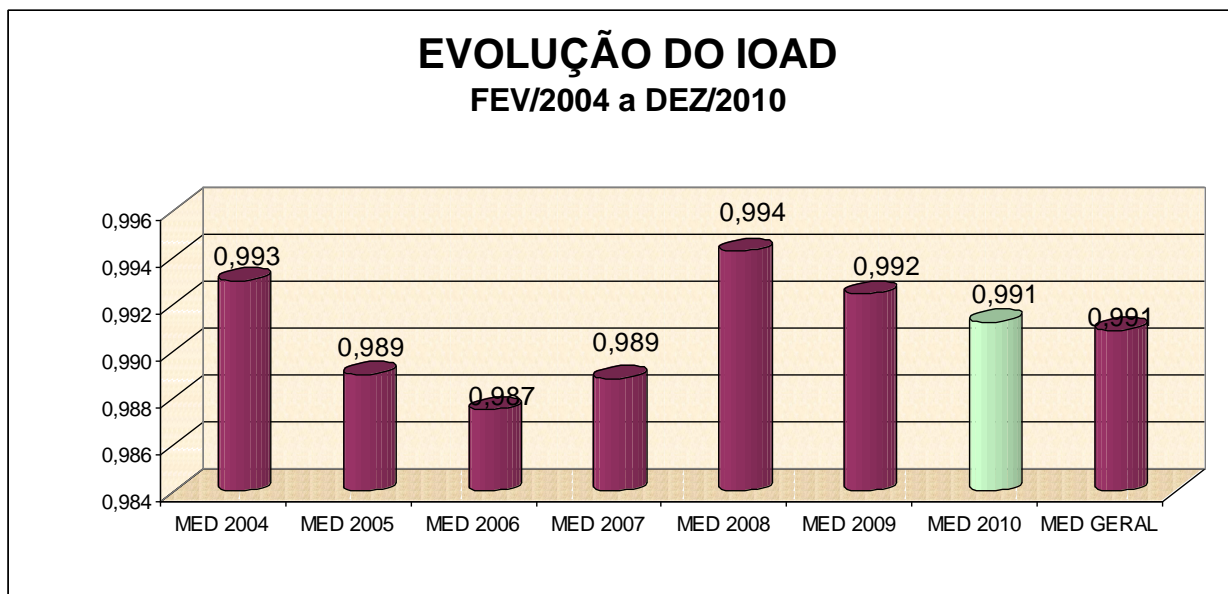
O **IOAD (Indicador de Ocupação da Área Disponível)**, mede o percentual da área disponível para ocupação que efetivamente gera Receita para a O.S. (TPRU). Cabe salientar, porém, que algumas áreas podem ser cedidas e outras podem gerar Receitas não proporcionais a sua área física, se comparadas com a média. Assim, comparativamente em dois períodos distintos, podemos ter um percentual de ocupação menor e uma receita maior, ou vice-versa, a depender do tipo de contrato estabelecido com o permissionário.

A meta estabelecida para este indicador é bastante arrojada, pois prevê 100% de ocupação da área disponível para locação comercial.

Após diversos redimensionamentos ao longo dos anos, a CEASA realizou duas ampliações no ano de 2011, sendo uma em fevereiro, para 65.000 m² e outra em outubro para 66.500 m² de área para locação.

Observa-se que a média atual (99,1%) ainda é uma boa marca, visto que a área disponível para locação aumentou em mais de 10 mil m² desde o ano de 2004.

Pode-se observar no gráfico a seguir que a taxa de ocupação se manteve sempre acima de 98%, índice bastante razoável para o porte físico da instituição.

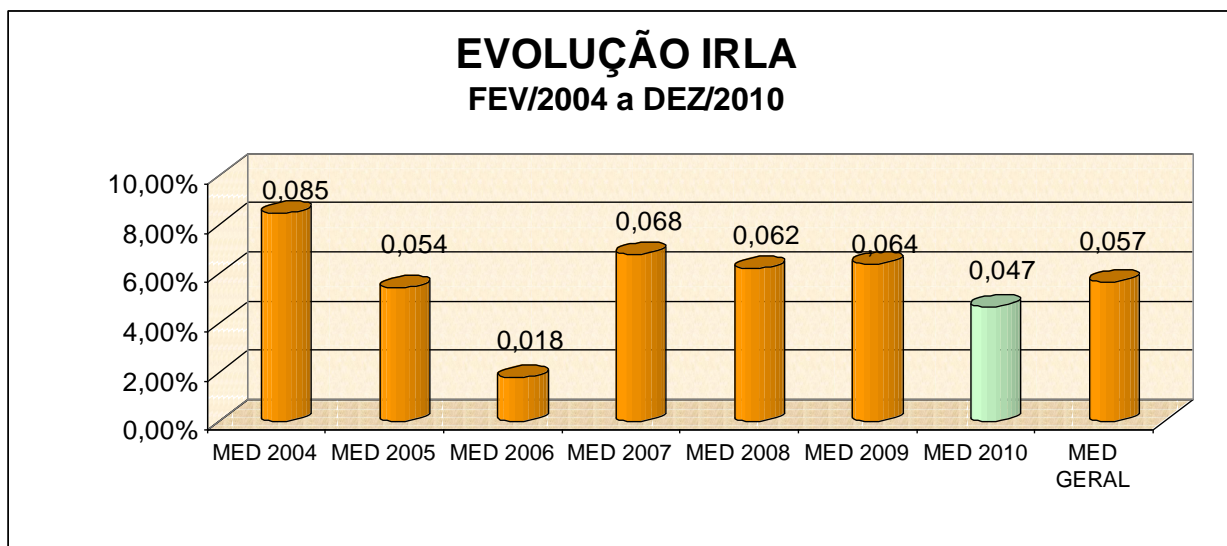


4.4 IRLA

O IRLA (Indicador de Resultado Líquido Aplicável) mede o percentual do Resultado Líquido do exercício que estará disponível para ser reinvestido na Organização, seja em estrutura física, marketing ou convertido em benefícios para o cliente.

Como meta, a CEASA-PE/OS, estabeleceu um limite não inferior a 5,0% em seu Resultado Líquido, o que, em média, vem sendo mantido.

Em 2010, porém, devido ao incremento razoável dos Custos Fixos frente ao pequeno acréscimo de Receitas, este indicador não atingiu o patamar desejável, ficando em 4,7%, conforme quadro a seguir:



Apesar de ser uma pequena variação em relação ao exercício anterior

Ao considerar os resultados econômicos apresentados pelos balancetes e demais relatórios, foi registrado um resultado negativo de cerca de R\$ 2 mi no ano de 2010, subtraídos todos os investimentos e depreciações. Quanto ao Resultado Líquido Aplicável, obtém-se um valor de **R\$ 1.896.854,66**, que corresponde a menos de **50%** dos recursos investidos ao longo deste ano.

O Quadro 04, a seguir, demonstra os resultados econômicos do período (média mensal e total acumulado no período), com sua respectiva estrutura de composição de Custos e Receitas, bem como seu Ponto de Equilíbrio e investimentos realizados.

Quadro 03: Demonstrativo de Resultados

	2010	MÉDIA MENSAL 2004-20010	ACUMULADO 2004-2010	
RECEITA TOTAL	41.310.220,93	1.834.548,07	153.364.388,48	100,0%
OPERACIONAIS	32.991.578,86	1.396.258,53	116.780.045,14	76,1%
NÃO-OPERACIONAIS	1.611.274,56	50.542,66	2.616.455,88	1,7%
RESSARCIMENTOS	6.707.367,51	387.746,88	25.649.245,39	16,7%
CUSTOS VARIÁVEIS	33.300.035,52	1.361.442,74	80.625.100,98	52,6%
CUSTOS DE OPERAÇÃO	2.594.483,69	98.041,45	5.612.680,47	3,7%
SERVIÇOS DE TERCEIROS	30.639.839,46	1.252.961,34	74.209.208,98	48,4%
DESPESAS FINANCEIRAS	65.712,37	10.439,95	803.211,53	0,5%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	8.010.185,41	473.105,33	31.429.066,57	20,5%
CUSTOS FIXOS	6.113.330,75	369.842,39	24.713.774,07	16,1%
DESPESAS COM PESSOAL	4.674.882,29	282.635,53	18.886.957,70	12,3%
DIVERSOS	175.703,30	10.448,14	700.436,28	0,5%
MATERIAIS	527.944,54	33.493,83	2.260.400,86	1,5%
ENCARGOS DIVERSOS	734.800,62	43.264,90	2.865.979,23	1,9%
CUSTO TOTAL	39.413.366,27	1.731.285,14	105.338.875,05	68,7%
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	1.896.854,66	103.262,93	6.715.292,50	4,4%
INVESTIMENTOS	3.898.153,55	156.467,25	9.223.530,94	6,0%
RESULTADO FINAL	(2.001.298,89)	(51.218,58)	(2.342.271,25)	-1,5%
PONTO DE EQUILÍBRIO	71.649.436,34	75.600.574,58	120.595.781,58	78,6%

Conforme visualizado no Quadro 02, a seguir, vemos um comparativo referente aos valores investidos na O.S. desde a sua criação.

QUADRO 02: Desembolso realizado para investimentos

ATIVO PERMANENTE (INVESTIMENTOS)	2004 a 2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL ACUMULADO
TERRENOS E BENFEITORIAS	292.369,04	-	107.616,57	-	-	399.985,61
EDIFICAÇÕES	1.002.629,90	1.218.674,77	1.952.907,74	2.939.378,42	3.473.583,84	10.587.174,67
VEÍCULOS	329.520,90	139.435,04	81.480,00	157.151,88	221.904,72	929.492,54
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	52.212,12	4.028,90	62.953,00	38.608,08	73.083,79	230.885,89
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	128.193,42	56.657,27	27.570,13	81.284,52	89.688,27	383.393,61
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	115.496,25	86.057,96	34.255,00	111.089,65	39.892,93	386.791,79
TOTAL	1.920.421,63	1.504.853,94	2.266.782,44	3.327.512,55	3.898.153,55	12.917.724,11

**PERCENTUAL DE INVESTIMENTOS EM RELAÇÃO À RECEITA TOTAL ACUMULADA
(2004 a 2010) → 8,42%**

Observa-se que a O.S. investiu até o momento quase R\$ 13 milhões, sendo mais de 60% investido nos dois últimos anos.

4.5 IPCP

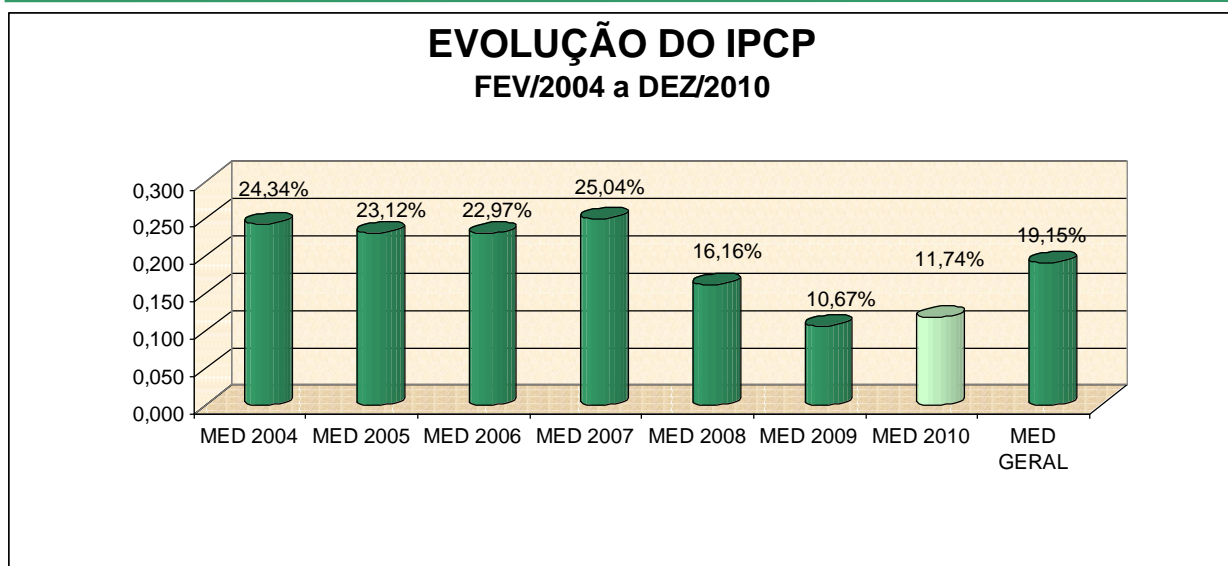
O IPCP (Indicador de Participação dos Custos de Pessoal na Receita Total) mede o impacto da Folha de Pagamento da O.S. no Total de Receita por ela gerada.

Cabem aqui algumas considerações a respeito do cálculo deste indicador:

- ◆ O índice é calculado através de informações fornecidas nos balancetes.
- ◆ Considera-se a participação da Folha na Receita Total da O.S.
- ◆ São subtraídos os valores de diárias e ajuda de custo.

Como meta contratual, em função dos resultados obtidos ao longo dos dois primeiros anos, ajustou-se no Plano de Ação 2006/2007 o valor de 50% para 45% de limite da participação dos Custos com Pessoal na Receita Total, patamar mantido no Plano de Ação 2008/2009.

A seguir, vemos a variação desse indicador ao longo do período considerado.



Apesar da folha de 2010 ter apresentado um acréscimo de 9,6% em relação a 2009, sua participação na Receita total foi de 10,67% para 11,74%, um ponto percentual a mais do que representou em 2009. Mesmo se considerarmos apenas as Receitas Operacionais, o indicador é de menos de 15%, média inferior ao obtido nos primeiros 4 anos de gestão da O.S.

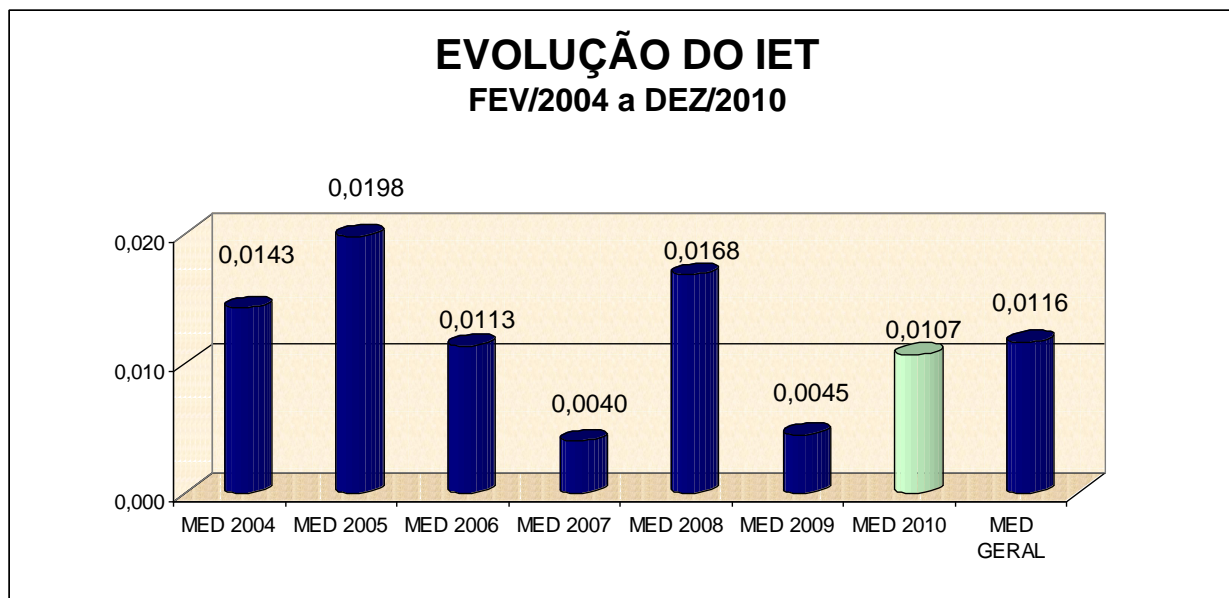
4.6 IET

O IET (Indicador de Eficiência na Cobrança das Tarifas) mede a capacidade da organização em controlar o seu fluxo de caixa e o nível de inadimplência. Se as tarifas são pagas dentro do prazo estipulado, com um mínimo de inadimplência, isso reflete diretamente em disponibilidade em caixa para saldar compromissos, realizar compras a vista com obtenção de descontos e reduzir a necessidade de capital de giro na Organização.

Os levantamentos realizados em 2003 apontavam um percentual acima de 10%, em média, de recebimentos não efetivados. Para aferir a eficácia na Gestão financeira dos títulos a receber, foi estimado um percentual de 3% como sendo uma margem aceitável.

O indicador médio de 2010 ficou em 1,07%, demonstrando a capacidade da O.S. na gestão de seus recebíveis. Apesar do aumento considerável no volume de recursos, a O.S. mantém excelente controle da inadimplência, o que reflete não somente a boa gestão como a capacidade de pagamento de seus permissionários.

A seguir, vemos a variação do IET ao longo do período da O.S., assim como a média geral:



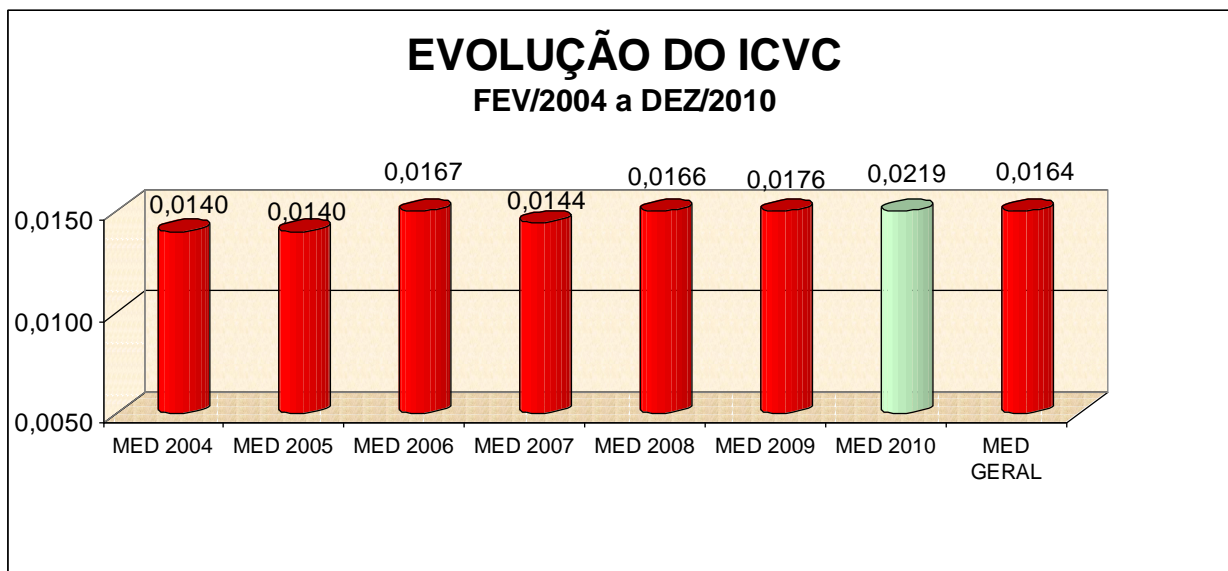
4.7 ICVC

O **ICVC (Indicador de Impacto do Custo Total no Volume Comercializado)** é obtido dividindo-se o Custo Total da Estrutura pelo Volume Total Comercializado na CEASA, em R\$, no mesmo período. A finalidade é verificar se o aumento dos custos e despesas estão se convertendo efetivamente em negócios para aqueles que usufruem sua estrutura.

Este indicador deve ser substituído, uma vez que, com a mudança nas características de operação da CEASA, nem sempre as despesas e custos da O.S. refletem diretamente um aumento nos volumes comercializados.

No presente relatório, foi realizado estudo para avaliação dos custos efetivamente atinentes às operações internas, uma vez que a O.S. vem diversificando suas Receitas Operacionais.

Assim, o cálculo deste indicador considera os custos totais da O.S., subtraídos aqueles concernentes a operações externas, pelo fato de não contribuírem para os volumes comercializados.



Como se pode avaliar no gráfico anterior, o ICVC situou-se em 2,19% , ainda acima do patamar de 2009. Este comportamento ascendente reforça a necessidade de revisão deste indicador, mesmo com aumento significativo dos volumes comercializados em relação ao ano anterior.

Na média, os volumes comercializados (em Ton) aumentaram em 4,78% em 2010, se comparado a 2009. Já em valor (R\$), houve um aumento de 9,9%, o que fez com que o valor médio por tonelada tivesse um incremento de 4,88% , conforme se percebe no quadro a seguir.

Comparativo anual de volumes comercializados (R\$/Ton)

ANO	2009	2010
VOLUME (TON)	855.098,00	896.013,00
R\$	1.349.723.000,00	1.483.332.000,00
R\$/TON	1.578,44	1.655,48

4.8 Indicadores de Tendência

Os indicadores abordados anteriormente refletem o estado atual da O.S. em relação às metas estabelecidas, sendo chamados “indicadores de posição”. Os indicadores **IICE** (Índice de Insatisfação do Cliente Externo), **ISCI** (Índice de Satisfação do Cliente Interno) e **IIOS** (Índice da Imagem da Organização perante a Sociedade) refletem aspectos mais qualitativos e que indicam tendências de comportamento em função de ações presentes.

Embora não afetem o *score* total, esses indicadores são extremamente importantes no que diz respeito ao direcionamento das ações a serem priorizadas pela O.S. As pesquisas destacam pontos importantes que podem ser trabalhados no sentido de fortalecer a Organização, atribuindo-lhe maior competitividade.

Conforme se pode perceber no quadro a seguir, obteve-se no ano de 2010 uma variação nos Índices Interno e Externo, assim como no indicador de Imagem Perante a Sociedade.

INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (META)	PONTUAÇÃO 2010	PONTUAÇÃO 2009
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	IICE	<0,3	0,213	0,190
SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	>0,7	0,834	0,844
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE A SOCIEDADE	IIOS	>0,8	0,545	0,900

A seguir, serão comentados esses resultados.

O **IICE** (Índice de Insatisfação do Cliente Externo) foi obtido através de pesquisa realizada pela PRECISA, buscando refletir o sentimento de comerciantes e clientes, ambos usuários do complexo comercial ofertado pela CEASA. Maiores detalhes podem ser obtidos junto ao Relatório Final de Pesquisa.

Para aferição do indicador, foram agrupadas as questões pesquisadas de forma a representar a percepção desse público em relação a 04 categorias básicas de satisfação: *limpeza, segurança, comodidade e conveniência*.

A seguir podemos ver os 13 itens iniciais e sua pontuação em cada segmento:

	ITEM	TOTAL		
		APROV	REPROV	NS/NR
1	HIGIENE E LIMPEZA	71	28,8	0,2
2	COLETA DE LIXO	75,2	23	1,8
3	SEGURANÇA	63,4	33,8	2,8
4	SANITÁRIOS (QTDE)	40	43,4	16,6
5	SANITÁRIOS (CONSERV)	46,6	36	17,4
6	TELEFONIA	35,2	37,6	27,2
7	DIAS FUNCIONAMENTO	92,8	7	0,2
8	HORÁRIO FUNCIONAM.	83	16,8	0,2
9	TRANSITO INTERNO	27,8	71,8	0,4
10	SETORIZAÇÃO	77,2	21,6	1,2
11	SINALIZAÇÃO INTERNA	57	41,2	1,8
12	SERVIÇOS OFERECIDOS	57	29,2	13,8
13	ACESSO A ADM.	58,6	20,4	21

O foco principal foi o de verificar em quais quesitos o público apresenta maior insatisfação para que esses itens possam ser mais bem trabalhados pela CEASA.

Na pesquisa de 2010, percebe-se maior incidência de insatisfação com o **trânsito interno**, repetindo-se o que ocorreu nos anos anteriores.

Como meta, foi estabelecido que a média das categorias e a pontuação obtida na avaliação geral da pesquisa deveria ser **inferior a 30%**, considerando que os níveis de **insatisfação** de ambos os públicos.

Cabe reforçar que foi utilizado para a média geral das categorias o valor ponderado entre comerciantes e clientes, em função do número de questionários aplicados, associando-se à média obtida na avaliação geral da O.S.

Assim, foram obtidos os seguintes valores:

Índice de Insatisfação do Cliente Externo

PERCENTUAIS DE REPROVAÇÃO					
CATEGORIA	ITENS	MÉDIA	MD GERAL	AV. GERAL	MD FINAL
LIMPEZA	1/ 2	25,90	25,90		
SEGURANÇA	3	33,80	33,80		
COMODIDADE	4/5/6/9/10/11	41,93	41,93		
CONVENIÊNCIA	7/8/12/13	18,35	18,35		
MÉDIA		30,00	30,00	12,60	21,30

E o comparativo de 2004 a 2010:

Índice de Insatisfação

CATEGORIA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	VARIAÇÃO 2009/2010
LIMPEZA	34,5	23,6	33,85	28,50	15,20	20,90	25,90	23,9%
SEGURANÇA	34,2	21,6	28,30	32,00	31,20	26,60	33,80	27,1%
COMODIDADE	34,8	32,1	31,05	29,50	24,90	31,50	41,93	33,1%
CONVENIÊNCIA	19,28	12,3	16,25	15,25	13,30	15,15	18,35	21,1%
MÉDIA	30,70	22,40	27,36	26,31	21,15	23,54	30,00	27,4%
AVAL. GERAL	21,6	21,73	25,42	14,00	12,00	14,40	12,60	-12,5%
ÍNDICE REPROVAÇÃO	26,15	22,07	26,39	20,16	16,58	18,97	21,30	12,3%

Desta forma, o valor final ficou em (0,2130), ou seja 21,30% de insatisfação, percentual pouco acima do de 2009. Todos os aspectos foram avaliados com grau de insatisfação acima do ano anterior.

O **ISCI** (Índice de Satisfação do Cliente Interno) é avaliado considerando a média de satisfação acima de 70 %, Embora a média tenha caído um pouco em relação a 2009 (-0,2%), continua em um patamar bastante elevado, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Índice de Satisfação do Cliente Interno

ITEM	%
Valorização do trabalho	82,9%
Ambiente físico	95,6%
Relações Interpessoais	85,6%
Normas e regulamentos	66,0%
MÉDIA GERAL	83,4%

As quatro categorias refletem o impacto de diversos fatores na satisfação dos colaboradores, criteriosamente selecionados e coletados através de pesquisa por amostragem aleatória, realizada pela VH CONSULTORES / SEBRAE. Maiores informações encontram-se no Relatório Final de Pesquisa, apresentado à CEASA-PE.

A seguir, o comparativo 2010/2004:

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	VAR.09/10
Valorização do trabalho	69,0%	68%	70,4%	82,2%	80,4%	83,5%	82,9%	-0,7%
Ambiente físico	78,3%	84%	88,2%	89,4%	95,0%	91,2%	95,6%	4,6%
Relações Interpessoais	79,6%	84%	82,8%	87,4%	85,6%	89,7%	85,6%	-4,8%
Normas e regulamentos	67,3%	72%	72,3%	79,3%	77,3%	70,0%	66,0%	-5,2%
MÉDIA GERAL	73,6%	77,0%	78,4%	78,4%	83,4%	83,6%	83,4%	-0,2%

Percebe-se que houve uma pequena queda na média geral em relação ao ano anterior, devido principalmente ao aspecto “Normas e Regulamentos”, que continua sendo o de maior reprovação. O aspecto que mais evoluiu em aprovação foi “Ambiente Físico”. Também deve ser estimulada a

questão das “Relações Interpessoais”, pois foi outro fator que contribuiu para a queda na pontuação.

É fato que algumas mudanças internas entre setores e postos de comando podem ter sido retratadas nos resultados desta pesquisa. Maiores detalhes sobre resultados da pesquisa encontram-se destacadas no Relatório entregue à diretoria da CEASA/PE-O.S.

Em relação ao **IIOS** (Índice da Imagem da Organização perante a Sociedade), o mesmo é obtido dividindo-se o total de notícias favoráveis na mídia impressa local pelo total de notícias encontradas. Durante o período analisado, foram coletadas 36 referências da CEASA-PE/O.S. na mídia impressa, sendo que 12 delas de conotação favorável, 10 desfavoráveis e as demais meramente informativas.

A seguir um detalhamento das matérias favoráveis publicadas:

ASSUNTO	QUANTIDADE
Embalagens higiênicas	03
Operação reconstrução	02
Leite de Todos	02
Projeto Repaginação	01
Hortas Comunitárias	01
Aniversário da CEASA*	03
SUB TOTAL	12

Importante salientar que, das 10 notícias de conotação desfavorável, 08 delas referem-se ao acidente ocorrido no **Deskontão**, que afeta a imagem da CEASA como um todo, mas sobre o qual não recai ingerência por parte da O.S.

ASSUNTO	QUANTIDADE
Acidente no Deskontão	08
Laranja aumenta preço (custo das caixas)	01
Ventania arrasta telhados	01
SUBTOTAL	10

Notícias na Mídia Impressa (2010)

MATÉRIAS	QTDE	% TOT	% INDIC
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	12	33,3%	54,5%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	10	27,8%	41,7%
INFORMATIVOS	14	38,9%	
TOTAL	36	100,0%	

A Meta estabelecida para esse indicador é acima de 80% de notícias favoráveis, tendo a O.S. obtido 54,5%, considerando o total de notícias, excetuando-se as informativas.

Mais uma vez, observando a questão das matérias desfavoráveis sobre o **Deskontão**, caso as mesmas fossem desconsideradas este percentual seria de **85,7%**.

A seguir, o comparativo 2004/2010:

MATÉRIAS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	VAR. 10/09
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	56,7%	61,8%	48,0%	76,3%	74,3%	69,2%	33,3%	-51,9%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	9,3%	7,6%	1,3%	2,6%	2,9%	7,7%	27,8%	261,1%
INFORMATIVOS	34,0%	30,6%	50,7%	21,1%	22,9%	23,1%	38,9%	68,5%

Cabe salientar que não só cresceu o número de inserções na mídia, como também o número de informativos, o que demonstra maior pró-atividade na comunicação com o público e uma resposta ativa à recomendação do último relatório. Entretanto, considerando a magnitude das ações realizadas e seu impacto social, entende-se que as ações de assessoria de imprensa poderiam ser ainda mais intensas.

Também se pode perceber um equilíbrio da presença da CEASA nos principais veículos de comunicação do Estado de Pernambuco:

RESUMO DAS MATÉRIAS POR VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO

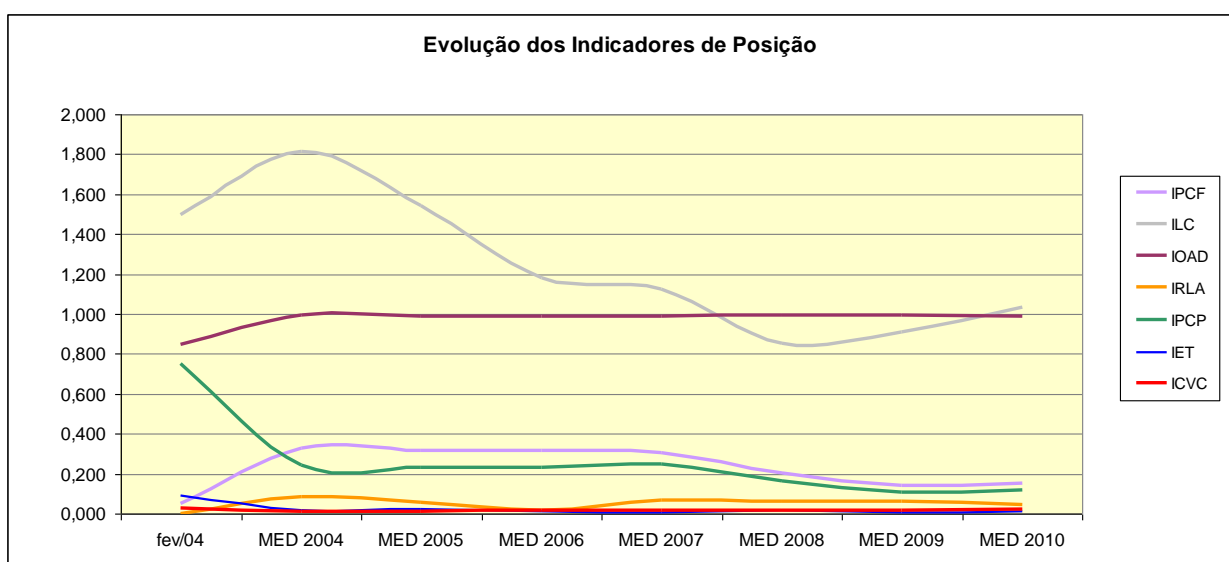
ASSUNTOS	QUANTIDADE
Folha de Pernambuco	13
Diário de Pernambuco	10
Jornal do Comércio	13
TOTAL	36

Fonte: DETEC/mar/2011

4.9 Análise Conjunta dos Indicadores

Avaliar a evolução conjunta dos Indicadores auxilia na visualização do comportamento das variáveis que os compõem como um todo.

O gráfico abaixo demonstra o comportamento dos indicadores de posição ao longo dos 07 anos da O.S.



A próxima tabela mostra a posição consolidada dos indicadores de posição neste período.

Quadro 05: Evolução dos Indicadores de Posição

INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2010	MÉDIA ANO 2009	MÉDIA ANO 2010	PESO	INDICADOR CONTRATUAL	INDICADOR 2010	INDICADOR MÉDIO (2004 a 2010)	SCORE 2010	PONT. MÁX.
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	25,07%	14,0%	14,8%	1,5	MENOR QUE	0,222	0,376	15,000	15,000
		50%					0,750				
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	120,72%	0,91	1,03	1,5	MAIOR QUE	1,550	1,811	15,000	15,000
		1,00					1,500				
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,09%	99,2%	99,1%	1,0	1,00	0,991	0,991	9,912	10,000
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,66%	6,4%	4,7%	2,5	MAIOR QUE	0,116	0,142	23,266	25,000
		5%					0,125				
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	19,09%	10,7%	11,3%	1,5	MENOR QUE	0,170	0,286	15,000	15,000
		45%					0,675				
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,16%	0,45%	1,1%	1,0	MENOR QUE	0,011	0,012	10,000	10,000
		3%					0,030				
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,60%	1,5%	2,2%	1,0	MENOR QUE	0,022	0,016	4,574	10,000
		1%					0,010				
TOTAL										100,000	100,0
										92,752	100,0

A esses indicadores foi atribuído um score máximo de 100 pontos, distribuídos conforme o peso de cada indicador. Assim, obtém-se um parâmetro de desempenho para a organização como um todo, onde, ao atingir a meta estipulada, o indicador recebe pontuação máxima e a diferença entre o score máximo (M) e o obtido (R) indica justamente as áreas onde a Organização deve concentrar seu foco de atenção.

Como se percebe, a O.S. vem atingindo, de modo geral, as metas propostas, sendo que no ano de 2010 o desempenho cai um pouco em relação a 2009, porém mantendo-se dentro de patamares bastante expressivos.

A seguir, serão realizadas análises comparativas finais dos indicadores até aqui obtidos, onde se percebe a evolução no desempenho da Organização:

Quadro 06: Comparativo dos Indicadores de Posição

ANO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	MÉDIO
SCORE	96,776	96,852	81,924	96,820	92,685	94,249	92,752	93,151

5. Parecer Final e Recomendações

Após 07 anos de funcionamento no modelo de Organização Social, a CEASA-PE/OS demonstra grande estabilidade na gestão de suas operações, transcendendo inclusive a crises econômicas e instabilidades políticas no cenário nacional e internacional.

O fato de estar mantendo sua performance média acima de 90% demonstra o esforço realizado no sentido de atender aos diversos aspectos inerentes ao seu funcionamento.

A filosofia do Balanced Scorecard, ou pontuação balanceada utilizada na metodologia de avaliação da OS contempla justamente o equilíbrio entre os aspectos avaliados, aos quais a CEASA-PE tem se mantido fiel no sentido de buscar atender a todos.

É evidente que a O.S. ampliou suas receitas nos últimos anos, através da diversificação de suas operações e melhor aproveitamento das oportunidades existentes, agregando a isto os respectivos custos envolvidos.

5.1. Recomendações

As recomendações a seguir se constituem em constatações feitas a partir das análises realizadas e tem o intuito de orientar quanto a algumas atitudes que podem melhorar ainda mais o desempenho da O.S.

- Retomar o indicador de resultado aplicável (IRLA) para que fique dentro dos patamares pretendidos, a fim de não comprometer recursos financeiros em longo prazo; Para isto, deve-se atentar para maior controle dos custos.
- Manter atenção sobre o índice de liquidez (ILC), a fim de evitar futuros problemas com Capital de Giro. O mesmo ficou abaixo de 1,00 em alguns meses avaliados.
- Controlar os investimentos de forma a evitar comprometimento demasiado de recursos próprios.

- Manter a divulgação das ações promovidas pela CEASA – PE /O.S. através de sua assessoria de imprensa, trabalhando intensamente para firmar uma imagem mais positiva.
- Continuar contribuindo com a capacitação e profissionalização dos comerciantes da CEASA.
- Manter o acompanhamento dos resultados gerenciais com base nos instrumentos contábeis e administrativos, como foi realizado em 2010, evitando ajustes consideráveis em relação a exercícios anteriores apenas no final do ano.
- Reavaliar os indicadores de Volumes Comercializados (ICVC) e Área Ocupada (IOAD), de modo a adequar á nova realidade da O.S. Recomenda-se propor no novo Plano de Gestão um indicador que contemple ambos os aspectos de forma mais adequada. A recomendação seria unificar os dois indicadores em um único, que possa representar a produtividade da área ocupada. Assim, poderia ser aferido o **volume comercializado em função das áreas locadas para comercialização** (volume comercializado em toneladas dividido pela área ocupada em m²).

De modo geral, a CEASA-PE/O.S. apresenta solidez em seu desempenho, atingindo um patamar de excelência em gestão. Os indicadores retratam a seriedade nas ações e precisam ser mantidos.

O projeto de repaginação da CEASA-PE/OS deve gerar impacto bastante positivo, não só em sua imagem para clientes, funcionários e a sociedade, mas também criar novas oportunidades de desenvolvimento e gerar novos negócios, além de fortalecer os já existentes.

Recife, março de 2011.



Vitor Hugo R. Gonçalves

Diretor Executivo
VH Consultores