



CEASA-PE/O.S.

Avaliação dos Indicadores de Desempenho Fev/2004 a Dez/2008

Recife, março de 2009

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 2008, 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 2008.

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, 2005, 2006, 2007 e 2008, bem como à média no período total de funcionamento da O.S. até o presente.

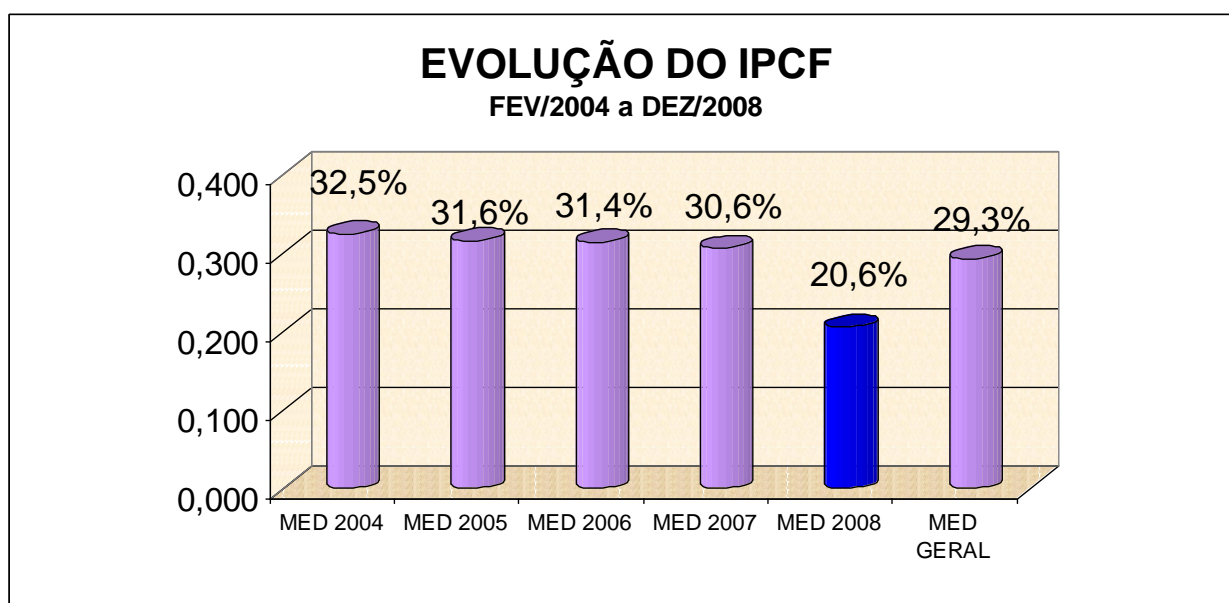
Quadro 01: Indicadores de Posição – 2004 a 2008.

INDICADOR	SIGLA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2008	MÉDIA ANO 2007	MÉDIA 2008
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	29,34%	30,6%	20,6%
			50%			
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	1,30	1,12	0,853
			1,00			
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	100%	99,05%	98,9%	99,4%
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	5,72%	6,8%	6,2%
			5%			
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	22,32%	25,0%	16,2%
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	1,33%	0,4%	1,68%
			3%			
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	1,51%	1,4%	1,66%
			1%			

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 apresenta um resultado 10% inferior ao de 2007, muito particularmente em função do aumento considerável de Receita da O.S.. Cabe considerar que mesmo com a elevação dos custos fixos no final do ano, o valor atual (20,6%) permanece dentro da meta prevista com bastante folga (menor que 50%).

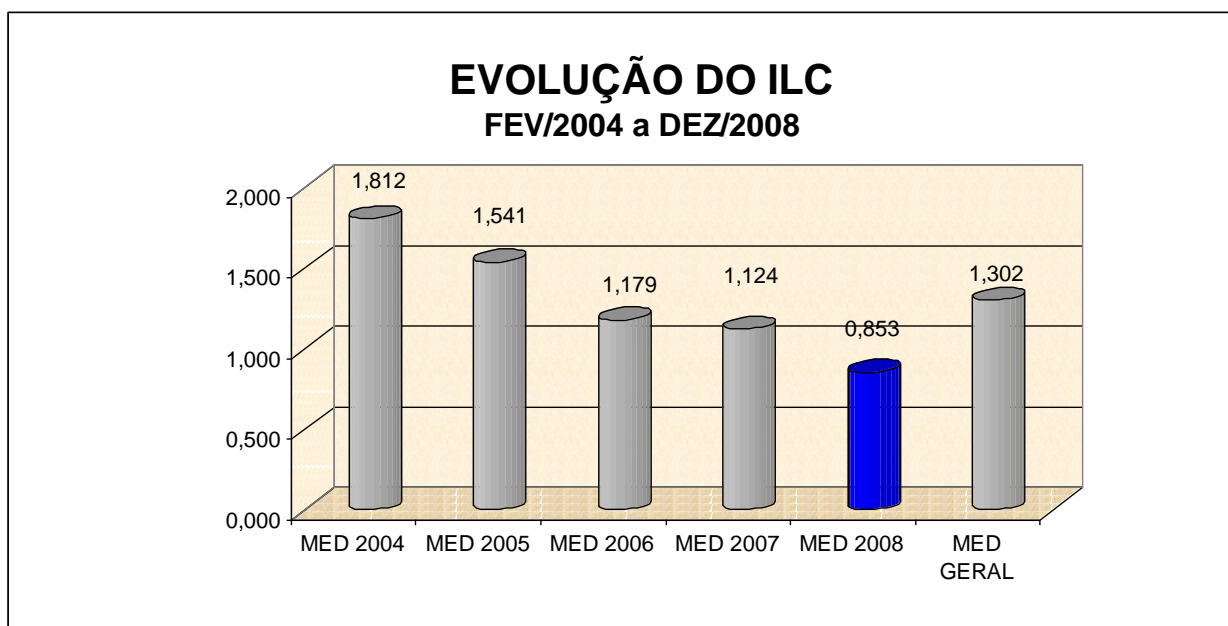
No gráfico a seguir, é representada a evolução desse indicador ao longo do período avaliado e seu comparativo:



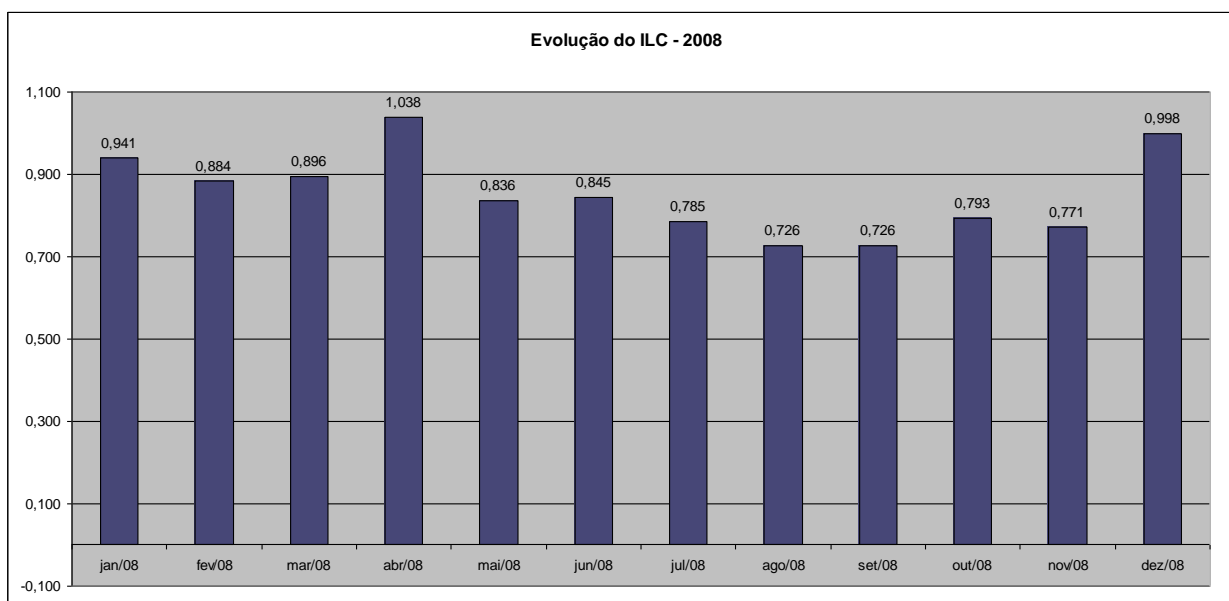
4.2 ILC

O ILC (Indicador de Liquidez Corrente), mede a capacidade da Organização em saldar suas obrigações de curto prazo. Observa-se que a média atual (0,853) ainda encontra-se abaixo da meta estabelecida (maior do que 1,00). Embora seja fundamental cumprir com o cronograma de investimentos, é preciso cautela para que o capital de giro não seja comprometido pelo excesso de imobilizações.

No gráfico a seguir, registra-se o desempenho no período de 2004 a 2008. Cabe então atentar para a necessidade de um controle maior do volume de investimentos, pois a falta de liquidez da O.S. pode comprometer seus compromissos de longo prazo.



Ressalta-se, porém, que este indicador chegou a superar a meta no mês de abril de 2008 e demonstra recuperação em dezembro, onde já apresentou um índice de paridade praticamente igual a 1,00 (um), conforme demonstrado no gráfico a seguir.



4.3 IOAD

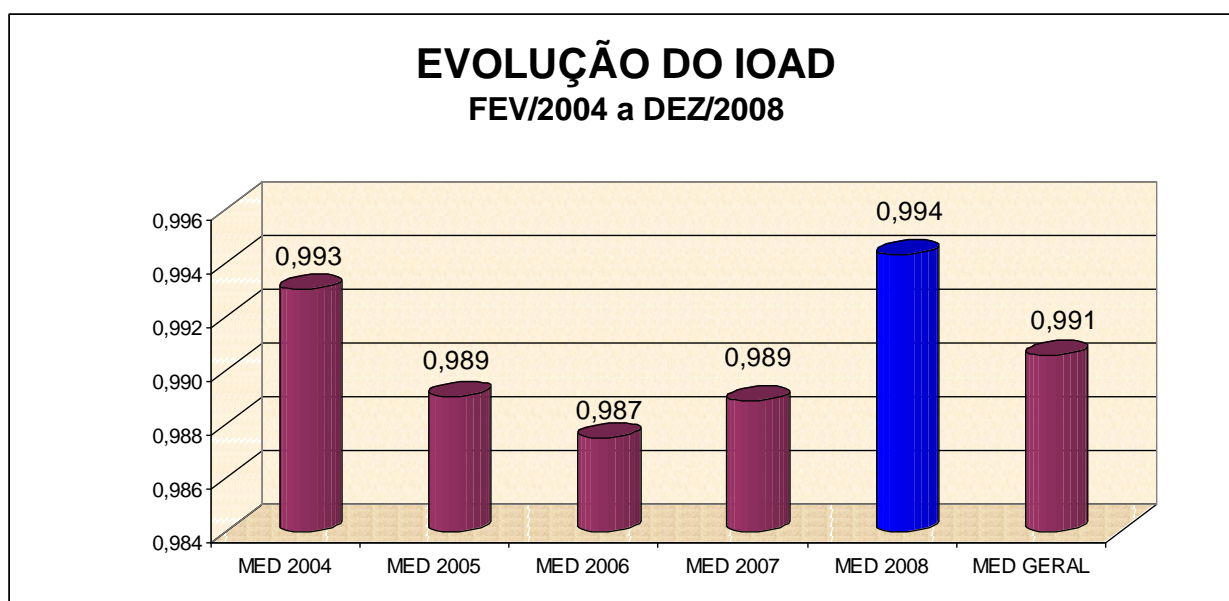
O **IOAD (Indicador de Ocupação da Área Disponível)**, mede o percentual da área disponível para ocupação que efetivamente gera Receita para a O.S. (TPRU). Cabe salientar, porém, que algumas áreas podem ser cedidas e outras podem gerar Receitas não proporcionais a sua área física, se comparadas com a 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 em função de áreas sub-utilizadas, a CEASA disponibiliza hoje de cerca de 63.600 m² de área para locação.

Observa-se que a média atual (99,4%) continua sendo a maior desde 2004, atentando para o fato de que, nesse período, a disponibilidade de área para locação era de cerca de 55.000 m².

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.

Em 2006, o indicador atingiu a marca de 1,77%, comprometendo os resultados e a saúde financeira da O.S. Através de ações de saneamento, a Organização retomou em 2007 seu bom desempenho, atingindo 6,8% e superando as marcas de 2005 e 2006. **O desempenho de 2008 se manteve no patamar de 6,2%, demonstrando a capacidade de recuperação da O.S. no que diz respeito a sua auto-sustentabilidade.**

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

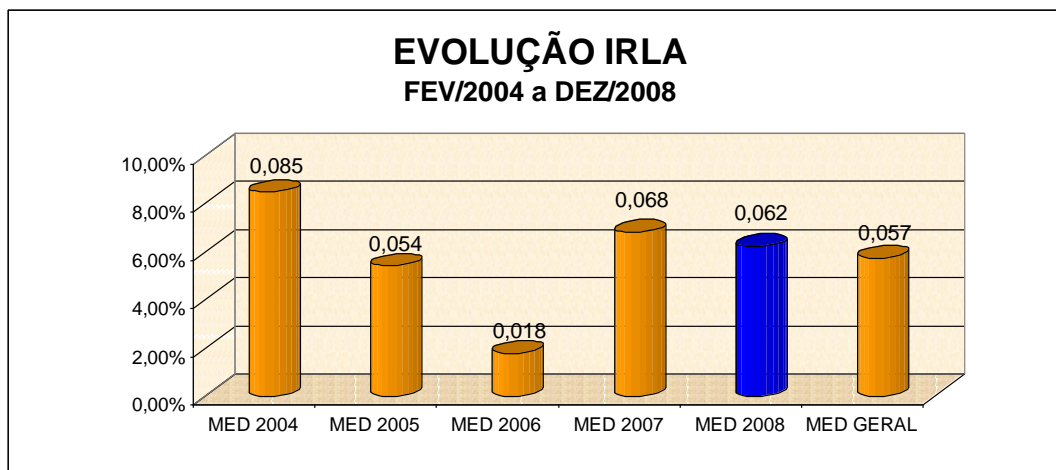
ATIVO PERMANENTE (INVESTIMENTOS)	2004	2005	2006	2007	2008	ACUMULADO
TERRENOS E BENFEITORIAS	53.756,98	238.612,06	0,00	-	107.616,57	399.985,61
EDIFICAÇÕES	62.060,39	376.069,30	564.500,21	1.218.674,77	1.952.907,74	4.174.212,41
VEÍCULOS	75.399,00	127.289,90	126.832,00	139.435,04	81.480,00	550.435,94
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	13.485,56	20.465,06	18.261,50	4.028,90	62.953,00	119.194,02
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	9.651,70	51.225,70	67.316,02	56.657,27	27.570,13	212.420,82
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	22.859,82	49.910,82	42.725,61	86.057,96	34.255,00	235.809,21
TOTAL	237.213,45	863.572,84	819.635,34	1.504.853,94	2.266.782,44	5.692.058,01

PERCENTUAL DE INVESTIMENTOS EM RELAÇÃO À RECEITA TOTAL ACUMULADA

(2004 a 2008-1) → 7,9%

Observa-se que a O.S. investiu até o momento mais de R\$ 5,5 milhões, dos quais 40% dizem respeito apenas ao investido no ano de 2008. Embora tais investimentos tenham se mostrado necessários, é importante reavaliar o planejamento orçamentário, pois o resultado líquido aplicável acaba por refletir na liquidez dos recursos financeiros, não o superávit registrado no período de 2008, ratifica a capacidade de soerguimento econômico financeiro desta Organização.

A seguir, temos a evolução do IRLA ao longo dos meses avaliados:



Ao considerar os resultados econômicos apresentados pelos balancetes e demais relatórios, registra-se um resultado líquido negativo de (384.230,07) no ano de 2008, subtraídos todos os investimentos e depreciações. Quanto ao Resultado Líquido Aplicável, obtém-se um valor de **R\$ 1.741.339,36**, que corresponde a apenas **76,82%** dos recursos investidos ao longo do período.

4.5 IPCP

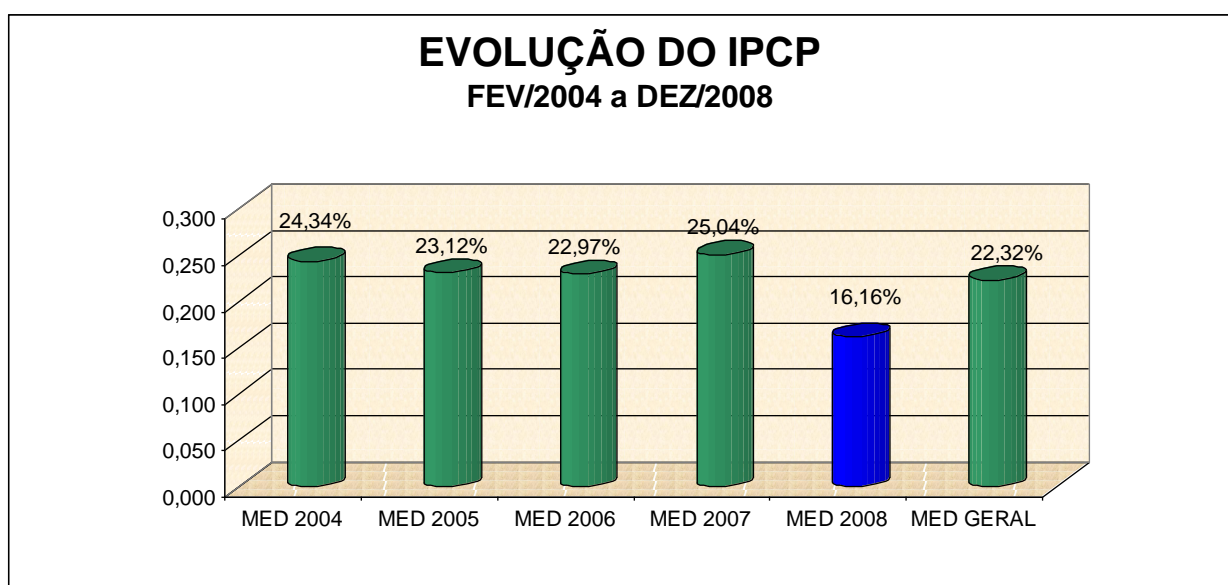
O IPCP (Indicador de Participação dos Custos de Pessoal na Receita Total) mede o impacto da Folha de Pagamento da O.S. no Total de Receita por ela gerada.

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.

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 2008 ter apresentado um acréscimo de 07,64% em relação a 2007, sua participação na Receita total caiu de 25,04% para 16,2%. Isto se deve basicamente ao significativo incremento de Receitas da O.S. no ano de 2008. Mesmo se considerarmos apenas as Receitas Operacionais, o indicador não chega a 20%, situação bastante diferente da encontrada na CEASA antes do atual modelo de gestão.

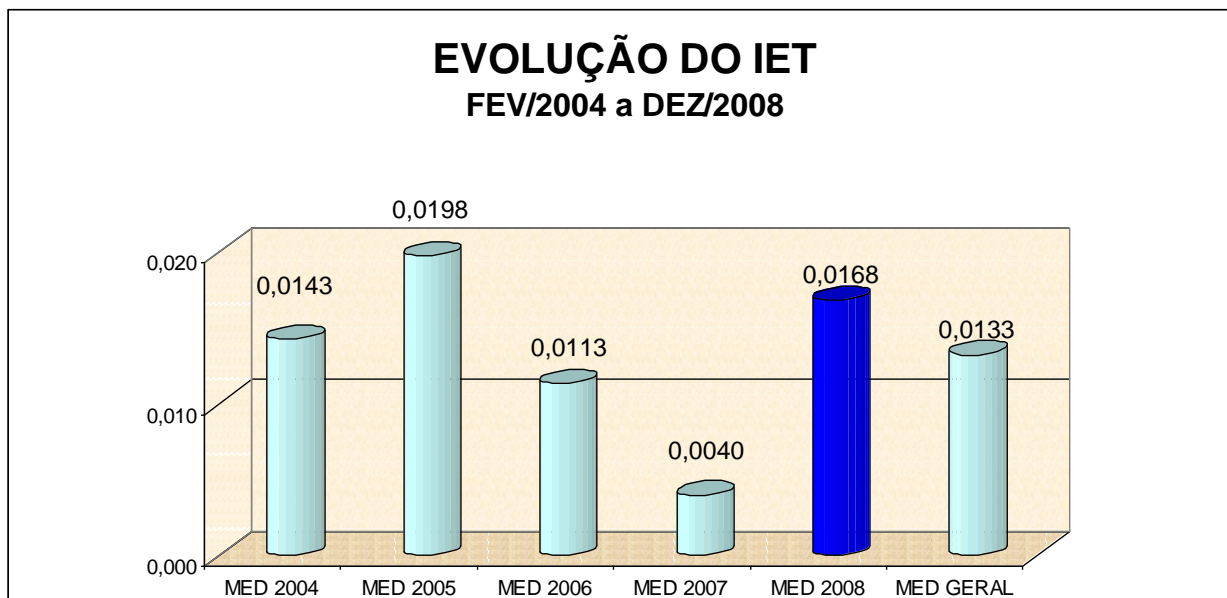
4.6 IET

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 2007 ficou em 0,4%, demonstrando a capacidade da O.S. na gestão de seus recebíveis. Porém, no 1º. Semestre de 2008 o índice atingiu 3,77%, o que demandou ação imediata dos gestores, que, através de medidas de controle e cobrança eficaz, conseguiram fazê-lo recuar a 1,68%, dentro da meta estabelecida para o mesmo.

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



4.7 ICVC

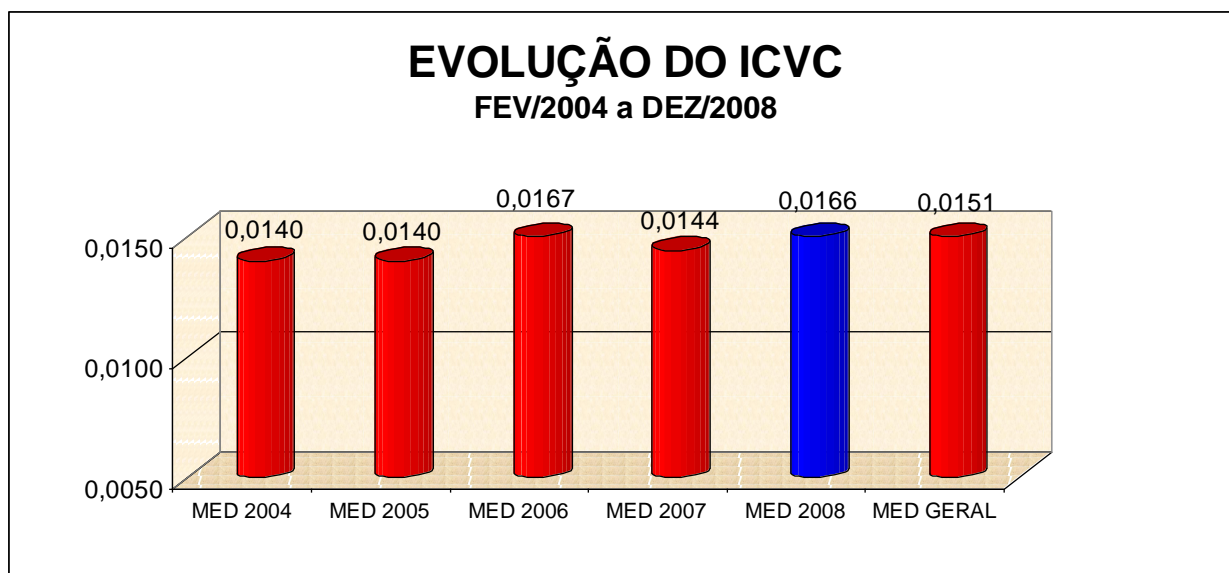
O **ICVC (Indicador de Impacto do Custo Total no Volume Comercializado)**, é obtido dividindo-se o Custo Total da Estrutura pelo Volume Total Comercializado na CEASA, em R\$, no mesmo período. A finalidade é verificar se o aumento dos custos e despesas estão se convertendo efetivamente em negócios para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

Este indicador tem sido contestado, uma vez que 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.

Para os próximos levantamentos, recomenda-se aferir a proporção de comercialização em relação à área efetivamente ocupada, pois abrangeria a eficiência na ocupação do espaço físico destinado à comercialização.



Como se pode avaliar no gráfico anterior, o ICVC situou-se em 1,66% (0,0166), no mesmo patamar de 2006, mesmo com aumento significativo dos volumes comercializados, o que demonstra necessidade de rever tal indicador.

Na média, os volumes comercializados (em Ton) aumentaram em 9,33% em 2008, se comparado a 2007. Já em valor (R\$), houve um aumento de 17,41%, o que fez com que o valor médio por tonelada tivesse um incremento de 7,39% , conforme se percebe no quadro a seguir.

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

Ano	MÉDIA
2007	1.249,37
2008	1.341,70
incremento	1,0739

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 nos quadros a seguir, obteve-se no ano de 2008 uma melhora nos Índices Interno e Externo, sendo que o indicador de Imagem Perante a Sociedade apresentou leve queda.

INDICADOR	SIGLA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	VALOR DE REFERÊNCIA (META)	PONTUAÇÃO 2008	VALOR PROJETADO	PONTUAÇÃO 2007	PESO	INDICADOR IDEAL	INDICADOR ATUAL	% DA META
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	IICE	ANUAL	<0,3	0,166	0,2	0,264	300	<90	49,725	100,00%
SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	ANUAL	>0,7	0,856	0,8	0,846	200	>140	171,200	100,00%
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE A SOCIEDADE	IIOS	ANUAL	>0,8	0,963	0,95	0,967	300	> 240	288,889	100,00%

A seguir, serão comentados esses resultados.

O **IICE** (Índice de Insatisfação do Cliente Externo) foi obtido através de pesquisa realizada pela OPINE Pesquisas e Consultoria, 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	82	17,6	0,4
2	COLETA DE LIXO	81,8	12,8	5,4
3	SEGURANÇA	65,8	31,2	3
4	SANITÁRIOS (QTDE)	52,4	23,8	23,8
5	SANITÁRIOS (CONSERV)	53,2	18,8	28
6	TELEFONIA	52,6	16,8	30,6
7	DIAS FUNCIONAMENTO	94,2	5	0,8
8	HORÁRIO FUNCIONAM.	85,8	13,6	0,6
9	TRANSITO INTERNO	47,4	51,4	1,2
10	SETORIZAÇÃO	84	14	2
11	SINALIZAÇÃO INTERNA	73	24,6	2,4
12	SERVIÇOS OFERECIDOS	67,8	19,6	12,6
13	ACESSO A ADM.	59,2	15	25,8

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 2008, percebe-se maior incidência de insatisfação com o **trânsito interno**.

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 COMERC	MÉDIA CLIENTE	AV. GERAL	MD FINAL
LIMPEZA	1/ 2	15,20	-		
SEGURANÇA	3	31,20	-		
COMODIDADE	4/5/6/9/10/11	24,90	-		
CONVENIÊNCIA	7/8/12/13	13,30	-		
MÉDIA		21,15	-	12,00	16,58

E o comparativo entre 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008:

Índice de Insatisfação

CATEGORIA	2004	2005	2006	2007	2008	VARIAÇÃO 2007/2008
LIMPEZA	34,5	23,6	33,85	28,50	15,20	-55,1%
SEGURANÇA	34,2	21,6	28,30	32,00	31,20	10,2%
COMODIDADE	34,8	32,1	31,05	29,50	24,90	-19,8%
CONVENIÊNCIA	19,28	12,3	16,25	15,25	13,30	-18,2%
MÉDIA	30,70	22,40	27,36	26,31	21,15	-22,7%
AVAL. GERAL	21,6	21,73	25,42	14,00	12,00	-52,8%
ÍNDICE REPROVAÇÃO	26,15	22,07	26,39	20,16	16,58	-37,2%

Desta forma, o valor final ficou em (0,1658), ou seja 16,58% de insatisfação, onde os aspectos de limpeza, comodidade e conveniência obtiveram melhora de 2007 para 2008, enquanto os aspectos de segurança pioraram, na opinião dos entrevistados, embora não represente uma alteração significativa. Na média geral, percebe-se melhora discreta em relação ao conjunto avaliado, mas quando se observa a avaliação geral da O.S., temos menos da metade do índice de insatisfação em relação a 2006.

Em relação ao indicador **ICE**, como o mesmo apresenta peso 03, foi estipulada a meta como menor que 90 pontos, sendo que o *score* atingido foi de (49,725).

Da mesma forma pode ser avaliado positivamente o **ISCI** (Índice de Satisfação do Cliente Interno), considerando a média de satisfação acima de 70 %, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Índice de Satisfação do Cliente Interno

ITEM	%
Valorização do trabalho:	80,4%
Ambiente físico:	95,0%
Relações Interpessoais:	89,6%
Normas e regulamentos:	77,3%
MÉDIA GERAL	85,6%

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 2008/2007/2006/2005/2004:

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008	VAR. 08/07
Valorização do trabalho:	69,0%	68%	70,4%	82,2%	80,4%	-2,2%
Ambiente físico:	78,3%	84%	88,2%	89,4%	95,0%	6,3%
Relações Interpessoais:	79,6%	84%	82,8%	87,4%	89,6%	2,6%
Normas e regulamentos:	67,3%	72%	72,3%	79,3%	77,3%	-2,5%
MÉDIA GERAL	73,6%	76,9%	78,4%	78,4%	85,6%	9,2%

Percebe-se que, embora tenha havido melhora de 9,2% na média geral em relação ao ano anterior, o aspecto “Normas e Regulamentos” teve queda de -2,5% na avaliação. O aspecto que mais evoluiu em aprovação foi “Valorização do Trabalho”. Outras questões encontram-se destacadas no Relatório da Pesquisa.

Assim, o score atingido por este indicador foi de (171,2), em um total de 200 pontos, onde se estipulou como meta um índice maior que 140, que reflete mais de 70% de satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos abordados.

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 35 referências da CEASA-PE/O.S na mídia impressa, sendo que 26 delas de conotação favorável, 01 desfavorável e as demais meramente informativas. Assim, pode-se inferir sobre um resultado bastante positivo em relação a esse indicador, embora tenha se verificado uma queda do número de notícias que fazem referência à O.S em relação à 2006 (75 notícias relacionadas) e de 2007 (38 notícias relacionadas).

Notícias na Mídia Impressa (2008)

MATÉRIAS	QTDE	% TOT	% INDIC
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	26	74,3%	96,3%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	1	2,9%	3,7%
INFORMATIVOS	8	22,9%	
TOTAL	35	100,0%	

A Meta estabelecida para esse indicador é acima de 80% de notícias favoráveis, tendo a O.S. obtido 96,3%, considerando o total de notícias, excetuando-se as informativas.

A seguir, o comparativo 2004/2008:

MATÉRIAS	2004	2005	2006	2007	2008	VAR. 08/07
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	56,7%	61,8%	48,0%	76,3%	74,3%	-2,7%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	9,3%	7,6%	1,3%	2,6%	2,9%	8,6%
INFORMATIVOS	34,0%	30,6%	50,7%	21,1%	22,9%	8,6%

Como score, este indicador recebeu (288,89) pontos, de um total de 300, ultrapassando o valor desejado (maior que 240), que representa mais de 80% de notícias de cunho positivo na mídia impressa local.

4.9 Análise Conjunta dos Indicadores

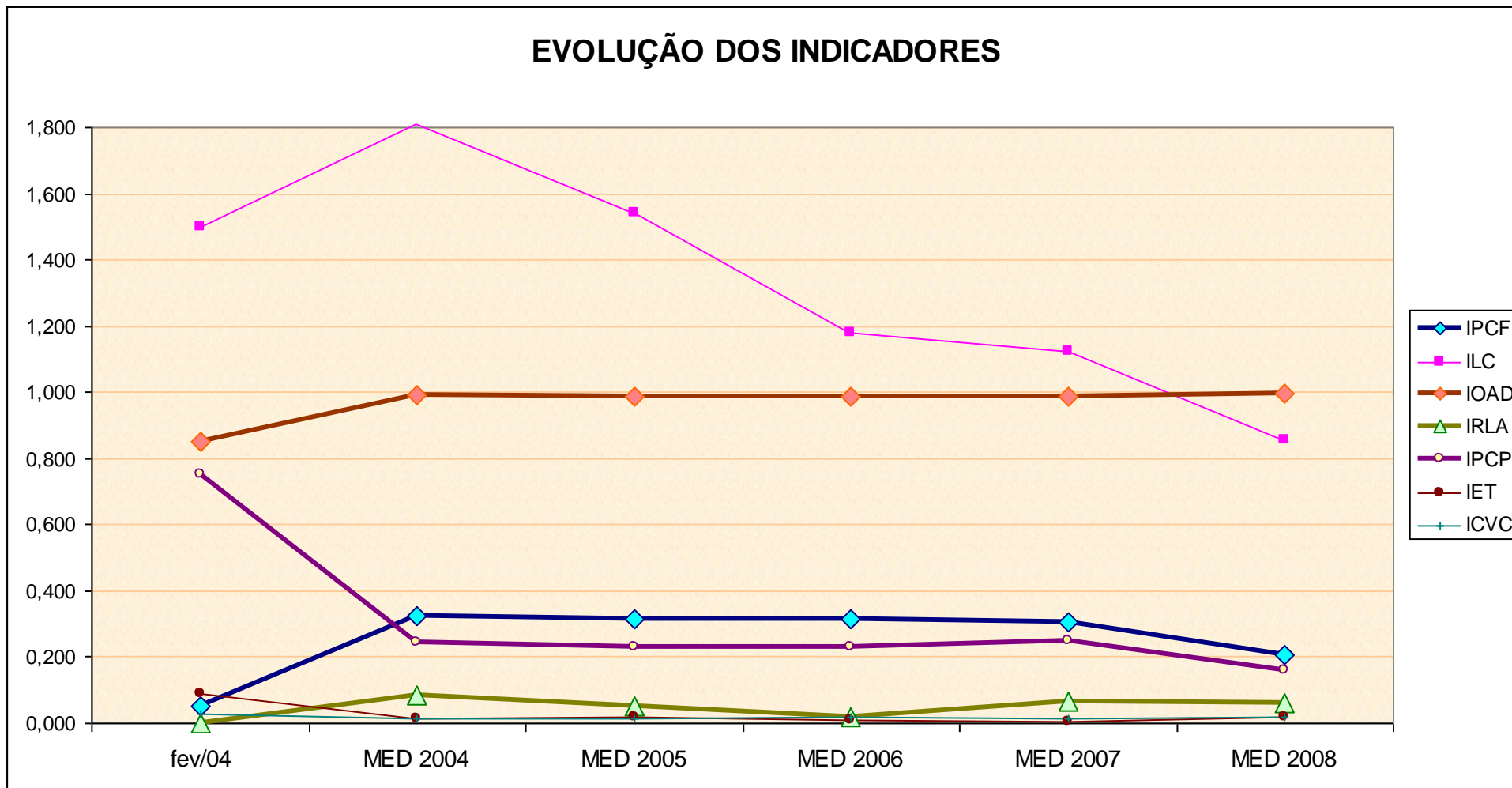
Avaliar a evolução conjunta dos Indicadores auxilia na visualização do comportamento das variáveis que os compõem como um todo.

A próxima tabela mostra a posição consolidada dos indicadores de posição nesse período, onde o IOAD e o ICVC ainda não superaram a meta inicial estabelecida.

Quadro 05: Evolução dos Indicadores de Posição

INDICADOR	SIGLA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2008	MÉDIA ANO 2007	MÉDIA 2008	PESO	INDICADOR CONTRATUAL	INDICADOR 2008	INDICADOR MÉDIO (2004 a 2008)	SCORE 2008	PONT. MÁX.
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	29,34%	30,6%	20,6%	1,5	MENOR QUE	0,309	0,440	15,000	15,000
			50%					0,750				
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	1,30	1,12	0,853	1,5	MAIOR QUE	1,280	1,952	11,720	15,000
			1,00					1,500				
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	100%	99,05%	98,9%	99,4%	1,0	1,00	0,994	0,991	9,943	10,000
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	5,72%	6,8%	6,2%	2,5	MAIOR QUE	0,155	0,143	25,000	25,000
			5%					0,125				
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	22,32%	25,0%	16,2%	1,5	MENOR QUE	0,242	0,335	15,000	15,000
			45%					0,675				
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	1,33%	0,4%	1,68%	1,0	MENOR QUE	0,017	0,013	10,000	10,000
			3%					0,030				
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	1,51%	1,4%	1,66%	1,0	MENOR QUE	0,017	0,015	6,022	10,000
			1%					0,010				
TOTAL											100,000	100,0
											92,685	100,0

EVOLUÇÃO DOS INDICADORES



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 o ano de 2008 vem superando as marcas dos anos anteriores em 04 dos 07 indicadores.

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	MÉDIO
SCORE	96,776	96,852	81,924	96,820	92,685	93,011

5. Parecer Final e Recomendações

Ao verificar o desempenho da O.S. ao longo do seu período de existência, pode-se perceber como a gestão reflete positiva ou negativamente em seus resultados. Os indicadores atuais confirmam os acertos realizados no redirecionamento de algumas medidas como, por exemplo, maior cautela nos investimentos, maior eficácia nas cobranças e melhorias na comercialização dos volumes no ambiente da CEASA-OS.

Foram realizados alguns comparativos a partir do histórico formado ao longo desse período, com a finalidade de chamar a atenção para alguns fatores importantes:

5.1. Relação da Receita Total da O.S. com a Despesa Total

Desde fevereiro de 2004, a O.S. se mostra auto-sustentável, dependendo unicamente de seus esforços para se manter operante. No entanto, as despesas totais da O.S. apresentaram um crescimento, chegando a quase se igualar às receitas totais em 2006, todavia o leque de atividades ora desenvolvidas pela OS CEASA-PE, está bem mais amplo do que o exercício de 2006.

Em 2008, porém, se percebe um salto da Receita da O.S em comparação às despesas.

5.2. Evolução das Despesas

As Receitas Operacionais da O.S. em 2008 representaram 50% do total acumulado nesses 04 anos de existência. Os custos fixos, por sua vez, representaram apenas 1/3 do total do período.

5.3. Recomendações

- Manter o indicador de resultado aplicável (IRLA) dentro dos patamares atuais, a fim de não comprometer recursos financeiros em longo prazo;
- Manter atenção sobre o índice de liquidez (ILC), a fim de evitar futuros problemas com Capital de Giro;
- Manter em 2009 as estratégias para incrementar os volumes comercializados na CEASA, como ocorrido no ano de 2008;
- Controlar os investimentos de forma a evitar comprometimento desnecessário de recursos.
- Estimular a assessoria de imprensa na divulgação das ações promovidas pela CEASA – PE /O.S.
- Desenvolver ações de marketing para estimular a percepção positiva da sociedade em relação à CEASA.
- Contribuir com a capacitação e profissionalização dos comerciantes da CEASA.

- Manter o acompanhamento dos resultados gerenciais com base nos instrumentos contábeis e administrativos.
- Reavaliar continuamente as metas atingidas e as necessidades da Organização para os próximos anos.
- Reavaliar os indicadores de Volumes Comercializados (ICVC) e Área Ocupada (IOAD), de modo a adequar á nova realidade da O.S.

De modo geral, a CEASA-PE/O.S. apresenta solidez em seu desempenho, atingindo um patamar de excelência em gestão. O indicador de liquidez (ILC), embora parcialmente comprometido, já apresenta sinais de recuperação e demonstra também o investimento em projetos estruturais, inclusive dando suporte aos programas do Governo Estadual.

Os números demonstrados são bastante expressivos, tanto em relação a capacidade de ampliação de Receitas, quanto no volume de investimentos realizados. Cabe salientar que tais resultados vêm contribuindo para uma percepção positiva da imagem da Organização, demonstrado nas pesquisas com funcionários, permissionários e clientes.