



CEASA-PE/O.S.

Avaliação dos Indicadores de Desempenho Fev/2004 a Dez/2009

Recife, março de 2010

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 2009, 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 2009.

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 2009.

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 do exercício de 2009 (*).

Quadro 01: Indicadores de Posição – 2004 a 2009.

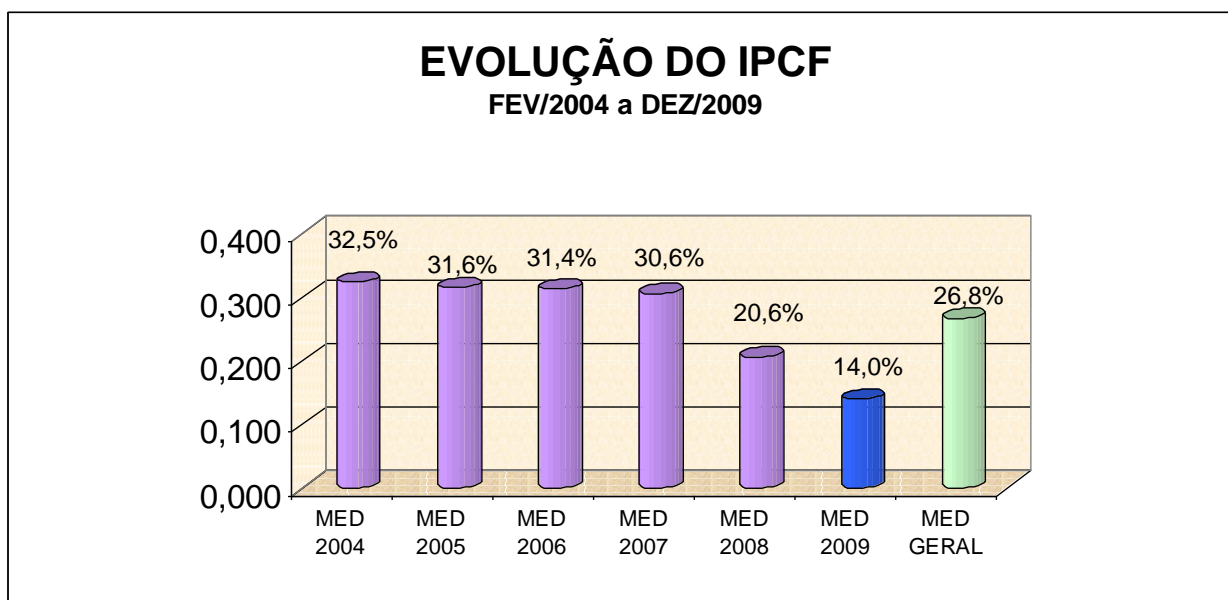
INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2009	MÉDIA ANO 2008	MÉDIA ANO 2009	PESO
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	26,78%	20,6%	14,0%	1,5
		50%				
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	123,61%	0,853	0,91	1,5
		1,00				
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,08%	99,4%	99,2%	1,0
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,83%	6,2%	6,4%	2,5
		5%				
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	20,38%	16,2%	10,7%	1,5
		45%				
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,18%	1,68%	0,45%	1,0
		3%				
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,55%	1,66%	1,8%	1,0
		1%				

(*) Recomendações da Criativa Consultoria Contábil em seu relatório de 31 de dezembro de 2009.

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 de Receita da O.S. Cabe considerar que mesmo com a elevação dos custos fixos em mais de 10% em relação ao ano anterior, o mesmo caiu em 2009 para o patamar de 14% e permanece dentro da meta prevista com folga (menor que 50%).

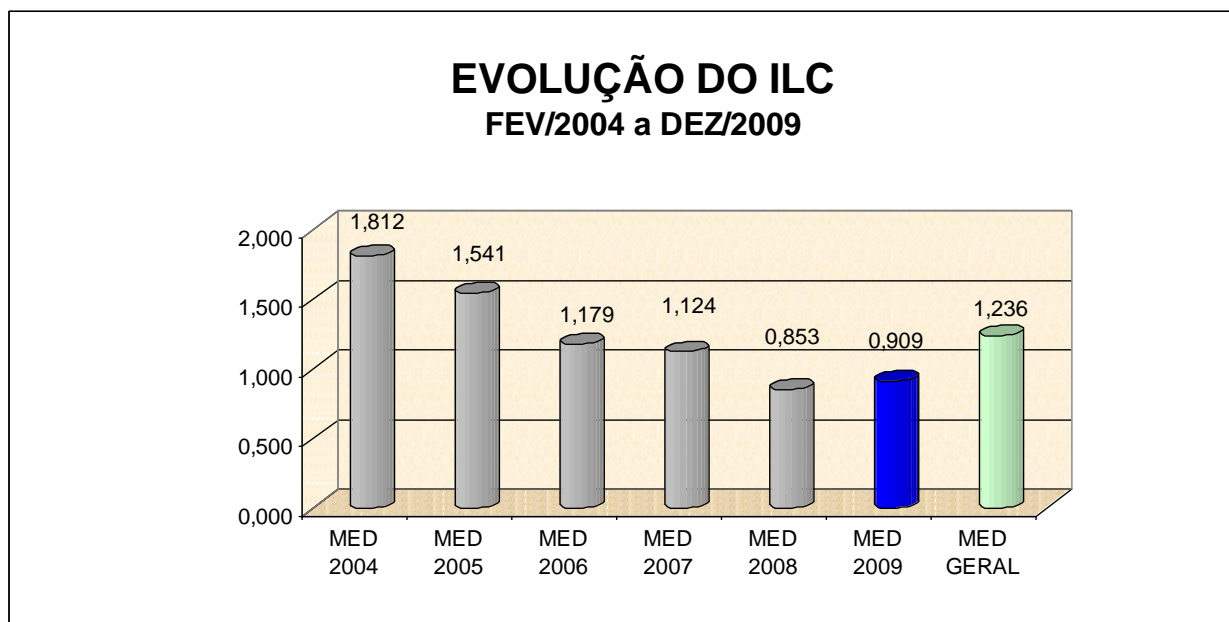
No gráfico a seguir, é representada a evolução desse indicador ao longo do período avaliado e seu comparativo:



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 (0,91) ainda encontra-se abaixo da meta estabelecida (maior do que 1,00). No entanto, este indicador apresenta boa recuperação em relação ao ano anterior, embora ainda se recomende cautela ao assumir compromissos no ano de 2010 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 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 atingiu a marca de 0,92 nos meses de novembro e dezembro.

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.

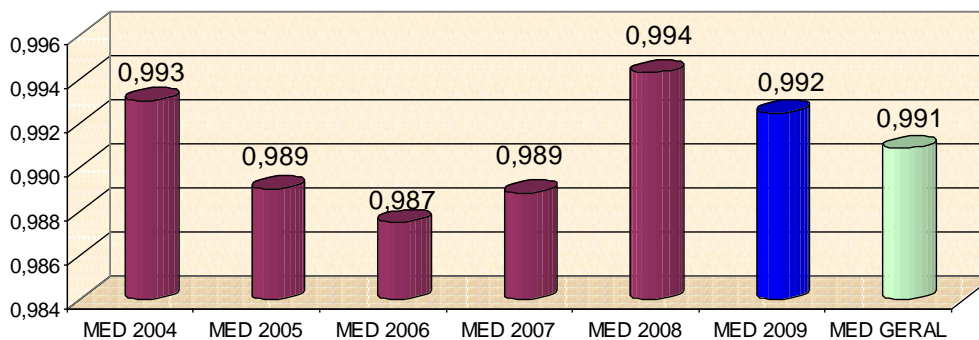
A meta estabelecida para este indicador é bastante arrojada, pois prevê 100% de ocupação da área disponível para locação comercial.

Após diversos redimensionamentos em função de áreas sub-utilizadas, a CEASA disponibiliza hoje de cerca de 64.260 m² de área para locação.

Observa-se que a média atual (99,2%) ainda é uma excelente marca, visto que a área disponível para locação aumentou em 8.726 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.

EVOLUÇÃO DO IOAD FEV/2004 a DEZ/2009



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 mantendo-se praticamente estável (6,2% em 2008 e 6,4% em 2009), **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

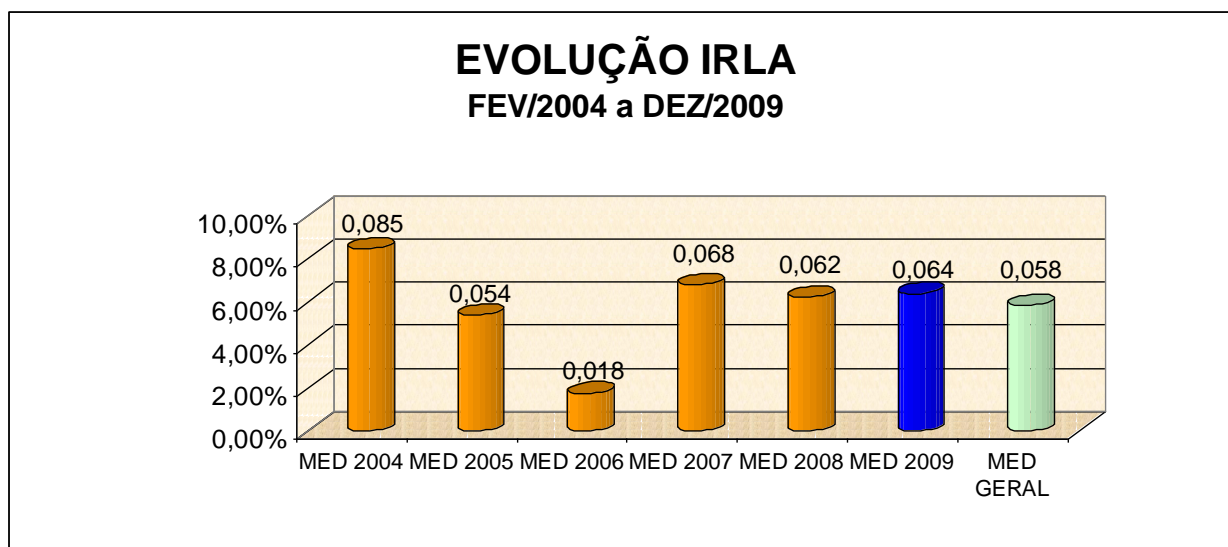
ATIVO PERMANENTE (INVESTIMENTOS)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	ACUMULADO
TERRENOS E BENFEITORIAS	53.756,98	238.612,06	0,00	-	107.616,57	-	399.985,61
EDIFICAÇÕES	62.060,39	376.069,30	564.500,21	1.218.674,77	1.952.907,74	2.939.378,42	7.113.590,83
VEÍCULOS	75.399,00	127.289,90	126.832,00	139.435,04	81.480,00	157.151,88	707.587,82
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	13.485,56	20.465,06	18.261,50	4.028,90	62.953,00	38.608,08	157.802,10
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	9.651,70	51.225,70	67.316,02	56.657,27	27.570,13	81.284,52	293.705,34
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	22.859,82	49.910,82	42.725,61	86.057,96	34.255,00	111.089,65	346.898,86
TOTAL	237.213,45	863.572,84	819.635,34	1.504.853,94	2.266.782,44	3.327.512,55	9.019.570,56

PERCENTUAL DE INVESTIMENTOS EM RELAÇÃO À RECEITA TOTAL ACUMULADA

(2004 a 2008-1) → 8%

Observa-se que a O.S. investiu até o momento mais de R\$ 9 milhões, sendo 1/3 investido no ano de 2009. 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 2009.

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 negativo de (778.527,12) no ano de 2009, subtraídos todos os investimentos e depreciações. Quanto ao Resultado Líquido Aplicável, obtém-se um valor de **R\$ 2.548.985,43**, que corresponde a apenas **81%** dos recursos investidos ao longo do período.

4.5 IPCP

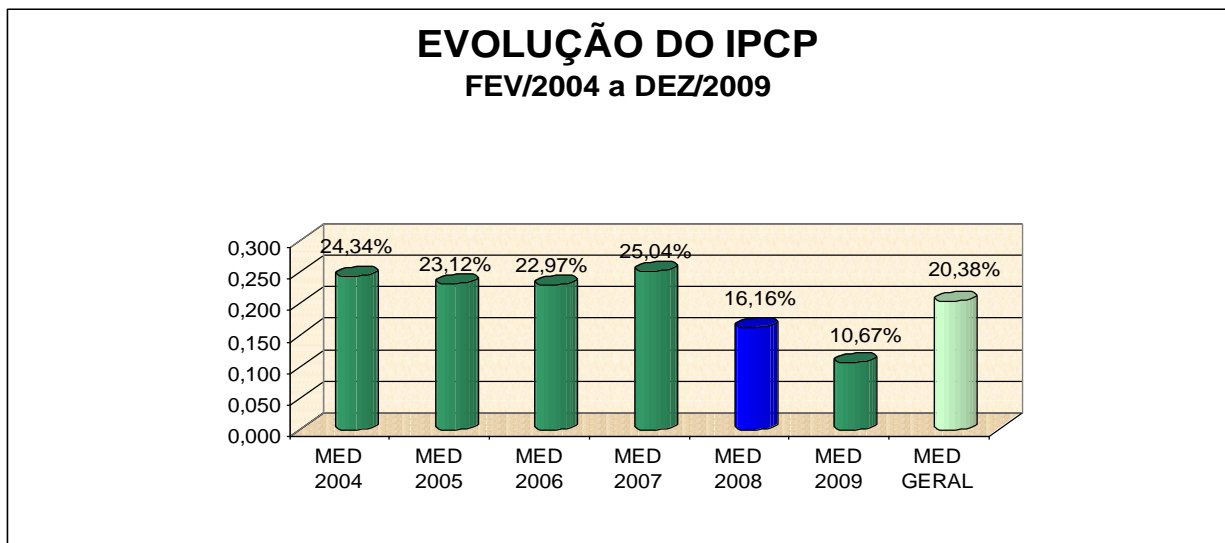
O IPCP (Indicador de Participação dos Custos de Pessoal na Receita Total) mede o impacto da Folha de Pagamento da O.S. no Total de Receita por ela gerada.

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.
- ◆ 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 2009 ter apresentado um acréscimo de 8,2% em relação a 2008, sua participação na Receita total caiu de 16,2% para 10,7%. Isto se deve basicamente ao significativo incremento de Receitas da O.S. no ano de 2009. Mesmo se considerarmos apenas as Receitas Operacionais, o indicador é de apenas 13%, situação bastante diferente da encontrada na CEASA antes do atual modelo de gestão.

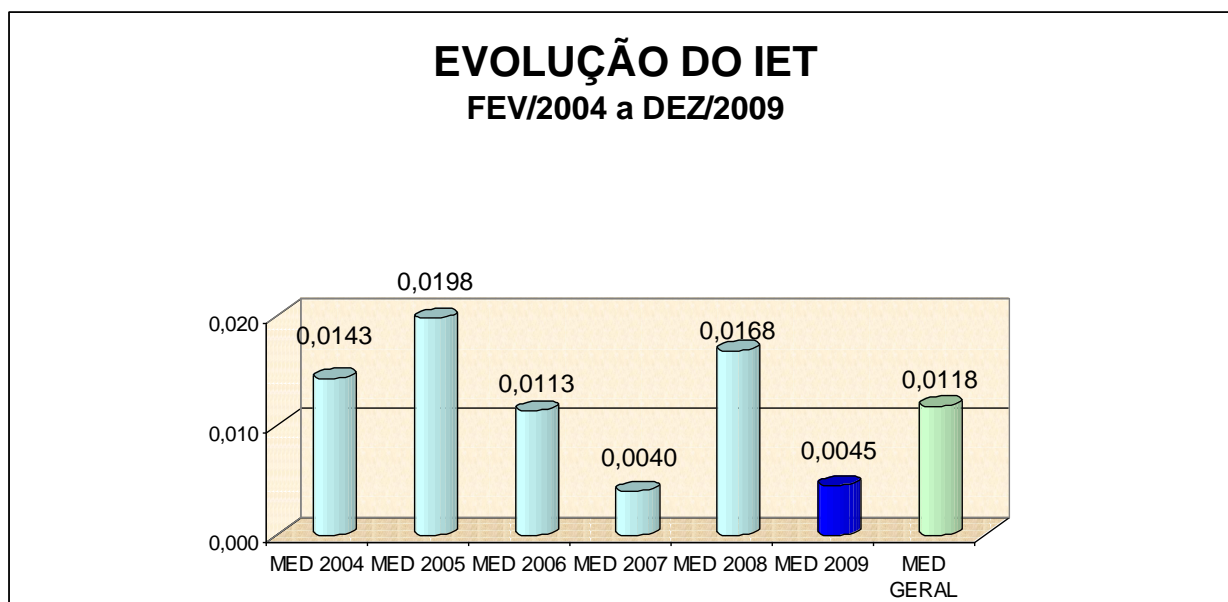
4.6 IET

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 2009 ficou em 0,45%, 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.

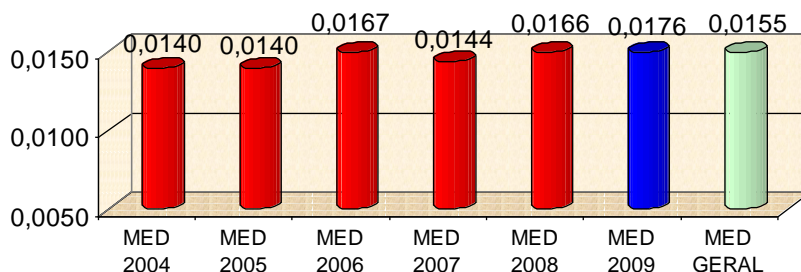
Este indicador tem sido contestado, uma vez que nem sempre as despesas e custos da O.S. refletem diretamente um aumento nos volumes comercializados.

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.

Cabe ainda a observação de que deverá ser reavaliada a eficácia deste indicador, uma vez que a O.S. alterou consideravelmente seu perfil de geração de Receitas.

EVOLUÇÃO DO ICVC FEV/2004 a DEZ/2009



Como se pode avaliar no gráfico anterior, o ICVC situou-se em 1,76% , pouco acima do patamar de 2008, mesmo com aumento significativo dos volumes comercializados, o que reforça a necessidade de rever tal indicador.

Na média, os volumes comercializados (em Ton) aumentaram em 1,64% em 2009, se comparado a 2008. Já em valor (R\$), houve um aumento de 19,5%, o que fez com que o valor médio por tonelada tivesse um incremento de 17,6% , conforme se percebe no quadro a seguir.

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

ANO	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VOLUME (TON)	585.765,00	663.028,00	623.294,00	769.496,00	841.330,00	855.098,00
R\$	531.554.930,00	676.673.000,00	681.365.910,00	961.387.000,00	1.128.815.000,00	1.349.723.000,00
R\$/TON	907,45	1.020,58	1.093,17	1.249,37	1.341,70	1.578,44

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 2009 uma variação nos Índices Interno e Externo, assim como no indicador de Imagem Perante a Sociedade.

INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (META)	PONTUAÇÃO 2009	PONTUAÇÃO 2008
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	IICE	<0,3	0,190	0,166
SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	>0,7	0,844	0,856
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE A SOCIEDADE	IIOS	>0,8	0,900	0,967

A seguir, serão comentados esses resultados.

O **IICE** (Índice de Insatisfação do Cliente Externo) foi obtido através de pesquisa realizada pela PRECISA - Pesquisas de Mercado Opinião e Comunicação LTDA, 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	74	25,2	0,8
2 COLETA DE LIXO	79,4	16,6	4
3 SEGURANÇA	70,2	26,6	3,2
4 SANITÁRIOS (QTDE)	47	32,2	20,8
5 SANITÁRIOS (CONSERV)	45,2	29,8	25
6 TELEFONIA	43,2	19,2	37,6
7 DIAS FUNCIONAMENTO	93,4	4,8	1,8
8 HORÁRIO FUNCIONAM.	82	16,8	1,2
9 TRANSITO INTERNO	35	63,4	1,6
10 SETORIZAÇÃO	77,8	18,2	4
11 SINALIZAÇÃO INTERNA	70,6	26,2	3,2
12 SERVIÇOS OFERECIDOS	60	23,6	16,4
13 ACESSO A ADM.	50,4	15,4	34,2

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 2009, percebe-se maior incidência de insatisfação com o **trânsito interno**, repetindo-se o que ocorreu em 2008.

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	20,90	-	20,90		
SEGURANÇA	3	26,60	-	26,60		
COMODIDADE	4/5/6/9/10/11	31,50	-	31,50		
CONVENIÊNCIA	7/8/12/13	15,15	-	15,15		
MÉDIA		23,54	-	23,54	14,40	18,97

E o comparativo de 2004 a 2009:

Índice de Insatisfação

CATEGORIA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VARIAÇÃO 2008/2009
LIMPEZA	34,5	23,6	33,85	28,50	15,20	20,90	16,8%
SEGURANÇA	34,2	21,6	28,30	32,00	31,20	26,60	-16,3%
COMODIDADE	34,8	32,1	31,05	29,50	24,90	31,50	21,3%
CONVENIÊNCIA	19,28	12,3	16,25	15,25	13,30	15,15	11,4%
MÉDIA	30,70	22,40	27,36	26,31	21,15	23,54	8,7%
AVAL. GERAL	21,6	21,73	25,42	14,00	12,00	14,40	9,4%
ÍNDICE REPROVAÇÃO	26,15	22,07	26,39	20,16	16,58	18,97	9,1%

Desta forma, o valor final ficou em (0,1897), ou seja 18,97% de insatisfação, percentual pouco acima do de 2008. O único aspecto em que a satisfação aumentou em relação ao ano de 2008 foi o quesito “segurança”. No quadro geral, percebe-se que os quesitos “limpeza” e “comodidade” necessitam ser melhor trabalhados.

Da mesma forma pode ser avaliado positivamente o **ISCI** (Índice de Satisfação do Cliente Interno), considerando a média de satisfação acima de 70 %, Embora a média tenha caído levemente em relação a 2008, continua em um patamar bastante elevado, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Índice de Satisfação do Cliente Interno

ITEM	%
Valorização do trabalho:	83,5%
Ambiente físico:	91,2%
Relações Interpessoais:	89,7%
Normas e regulamentos:	70,0%
MÉDIA GERAL	84,4%

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 2009/2004:

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VAR.08/09
Valorização do trabalho:	69,0%	68%	70,4%	82,2%	80,4%	83,5%	3,9%
Ambiente físico:	78,3%	84%	88,2%	89,4%	95,0%	91,2%	-4,0%
Relações Interpessoais:	79,6%	84%	82,8%	87,4%	89,6%	89,7%	0,1%
Normas e regulamentos:	67,3%	72%	72,3%	79,3%	77,3%	70,0%	-9,5%
MÉDIA GERAL	73,6%	76,9%	78,4%	78,4%	85,6%	84,4%	-1,4%

Percebe-se que, embora tenha havido queda de 1,4% na média geral em relação ao ano anterior, o aspecto “Normas e Regulamentos” continua sendo o de maior reprovação. O aspecto que mais evoluiu em aprovação foi “Valorização do Trabalho”. Outras questões encontram-se destacadas no Relatório da Pesquisa.

Em relação ao **I IOS** (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 13 referências da CEASA-PE/O.S na mídia impressa, sendo que 09 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 aos anos anteriores.

Notícias na Mídia Impressa (2009)

MATÉRIAS	QTDE	% TOT	% INDIC
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	9	69,2%	90,0%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	1	7,7%	10,0%
INFORMATIVOS	3	23,1%	
TOTAL	13	100,0%	

A Meta estabelecida para esse indicador é acima de 80% de notícias favoráveis, tendo a O.S. obtido 90%, considerando o total de notícias, excetuando-se as informativas.

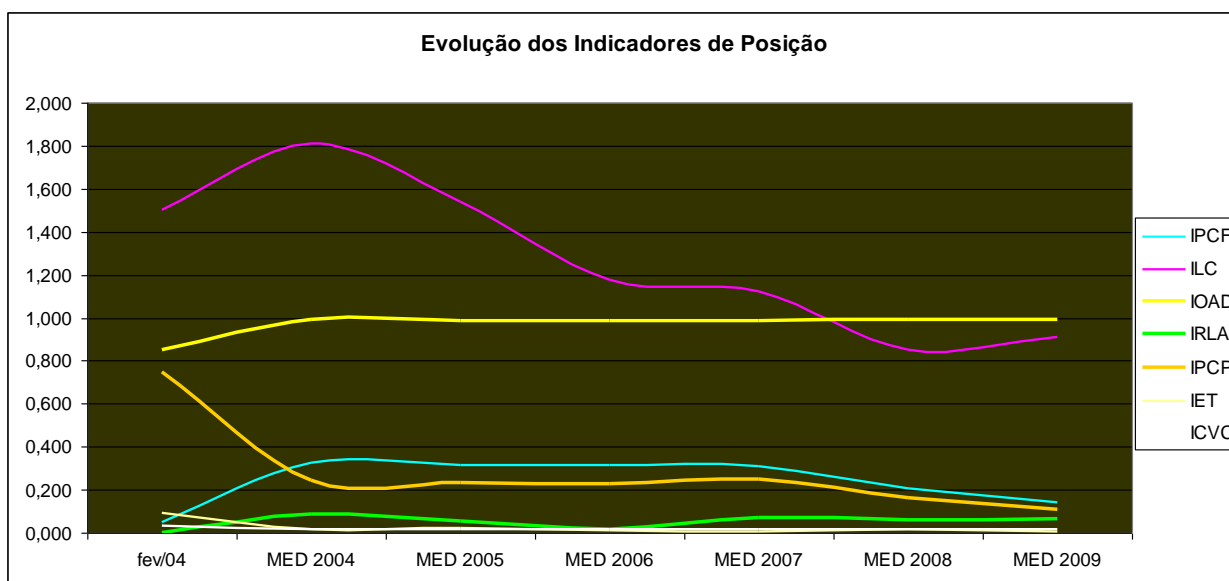
A seguir, o comparativo 2004/2009:

MATÉRIAS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VAR. 09/08
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	56,7%	61,8%	48,0%	76,3%	74,3%	69,2%	-6,8%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	9,3%	7,6%	1,3%	2,6%	2,9%	7,7%	169,2%
INFORMATIVOS	34,0%	30,6%	50,7%	21,1%	22,9%	23,1%	1,0%

4.8 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 06 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 2004/2009	MÉDIA ANO 2008	MÉDIA ANO 2009	PESO	INDICADOR CONTRATUAL	INDICADOR 2009	INDICADOR MÉDIO (2004 a 2009)	SCORE 2009	PONT. MÁX.
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	26,78%	20,6%	14,0%	1,5	MENOR QUE	0,210	0,402	15,000	15,000
		50%					0,750				
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	123,61%	0,853	0,91	1,5	MAIOR QUE	1,363	1,854	13,632	15,000
		1,00					1,500				
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,08%	99,4%	99,2%	1,0	1,00	0,992	0,991	9,924	10,000
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,83%	6,2%	6,4%	2,5	MAIOR QUE	0,159	0,146	25,000	25,000
		5%					0,125				
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	20,38%	16,2%	10,7%	1,5	MENOR QUE	0,160	0,306	15,000	15,000
		45%					0,675				
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,18%	1,68%	0,45%	1,0	MENOR QUE	0,005	0,012	10,000	10,000
		3%					0,030				
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,55%	1,66%	1,8%	1,0	MENOR QUE	0,018	0,016	5,693	10,000
		1%					0,010				
TOTAL										100,000	100,0
										94,249	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 o ano de 2009 apresenta marcas bastante impressionantes na maioria dos 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	2009	MÉDIO
SCORE	96,776	96,852	81,924	96,820	92,685	94,249	93,218

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.

Na evolução dos números da O.S., evidencia-se cada vez mais o esforço empenhado no seu crescimento e manutenção de sua sustentabilidade econômica. O score de 2009 superou o de 2008, demonstrando o potencial de recuperação dos indicadores.

Entretanto, apesar de todos os esforços, inclusive comprometendo por algumas vezes o indicador de liquidez corrente e o resultado líquido aplicável, faz-se necessário repensar os investimentos com recursos próprios, uma vez que o patrimônio se deprecia mais rapidamente a medida que se buscam novas alternativas de operação.

Não é desejável, e talvez nem mesmo possível, que a Organização atinja uma pontuação de 100%. No entanto, os índices próximos dos limites das metas estabelecidas servem como alerta para que não haja comprometimento desnecessário da operação como um todo.

Assim, cabe o reforço de atentar para as questões relacionadas a recuperação do patrimônio, não desmerecendo de forma nenhuma os resultados até aqui alcançados.

5.1. 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;
- Criar opções em 2010 de novas estratégias para incrementar os volumes comercializados na CEASA, como ocorrido no ano de 2008;
- Controlar os investimentos de forma a evitar se possível comprometimento desnecessário de recursos.
- Estimular a assessoria de imprensa na divulgação das ações promovidas pela CEASA – PE /O.S., pois a divulgação caiu consideravelmente nos últimos 03 anos.
- Desenvolver ações de marketing para estimular a percepção positiva da sociedade em relação à CEASA.
- Continuar contribuindo com a capacitação e profissionalização dos comerciantes da CEASA.
- Manter o acompanhamento dos resultados gerenciais com base nos instrumentos contábeis e administrativos, evitando ajustes consideráveis em relação a exercícios anteriores apenas no final do

ano, o que acaba por descaracterizar o instrumento como ferramenta de gestão.

- 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.

Cabe agora definir novos caminhos para o fortalecimento da Organização, através da reavaliação de seu planejamento estratégico, viabilizando recursos para novos investimentos e a manutenção de sua trajetória de crescimento.

Recife, março de 2010.



Vitor Hugo R. Gonçalves
Diretor Executivo
VH Consultores