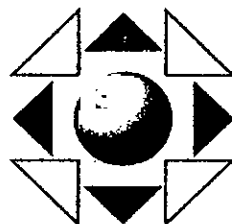




Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária - SARA
Centro de Abastecimento Alimentar de Pernambuco - CEASA-PE

INDICADORES DE DESEMPENHO

FEVEREIRO/2004 - DEZEMBRO/2012

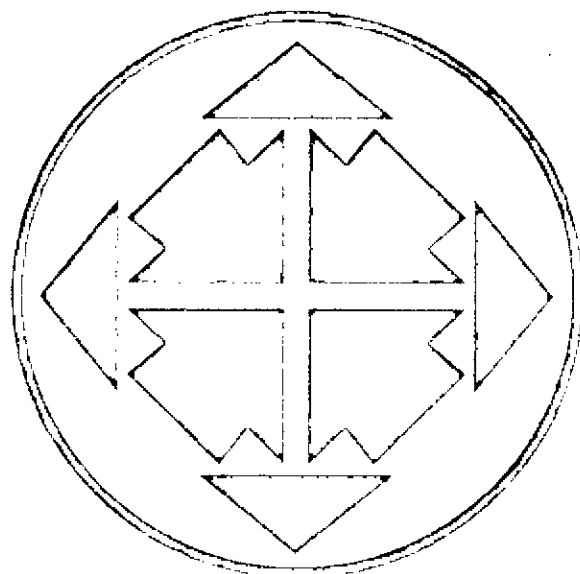


CEASA
PERNAMBUCO

Recife, março / 2012

NÚCLEO DE GESTÃO CEASA-PE

ORGANIZAÇÃO SOCIAL-OS



INDICADORES DE DESEMPENHO

FEVEREIRO/2004 - DEZEMBRO/2012



Secretaria de
Agricultura e
Reforma Agrária

PERNAMBUCO
GOVERNO DO ESTADO



CEASA-PE/O.S.

**Avaliação dos Indicadores de
Desempenho
Fev/2004 a Dez/2012**

Recife, março de 2013



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 2012, a partir dos indicadores definidos no Plano Estratégico de Ação 2003/2004, consolidados no Plano de Ação 2008/2009 e reajustados no Plano 2012/2014. Também será contemplada a avaliação dos aspectos de gestão da nova estrutura com base nos demonstrativos de resultados da Organização, ainda que os mesmos se apresentem de forma parcial e são passíveis de ajustes.

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 08 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
VOLUME POR OCUPAÇÃO	IVO	AVALIAR A LUCRATIVIDADE POR M2	DIVIDIR A MÉDIA DO VOLUME COMERCIALIZADO (TON) PELA MÉDIA DA ÁREA OCUPADA EM M2	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	VERIFICAR A EVOLUÇÃO DA OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL PARA LOCAÇÃO	DIVIDIR A ÁREA TOTAL OCUPADA (m2) PELA ÁREA TOTAL DISPONÍVEL PARA LOCAÇÃO (m2)	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 INTERNAS DE FORMA REDUZIR O PERCENTUAL DE CRÉDITOS NÃO CONVERTIDOS	DIVIDIR O VALOR EM ATRASO PELO TOTAL FATURADO COM AS TAXAS INTERNAS	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	AVALIAR O CUSTO TOTAL DA ESTRUTURA EM FUNÇÃO DO VOLUME MÉDIO COMERCIALIZADO	DIVIDIR CUSTO TOTAL DO ENTREPOSTO PELO VOLUME MENSAL COMERCIALIZADO (R\$)	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL

Esses indicadores são acompanhados mensalmente, com fechamento consolidado semestralmente.



No Planejamento Estratégico 2012/2014 foi recomendada a substituição dos indicadores IET e ICVC por um único indicador que retrate melhor a relação entre a Receita gerada através da comercialização nos espaços disponibilizados para tal. Após aprovação dos órgãos competentes para o contrato de gestão, foi adotado um novo indicador (IVO – Índice de Volume por Ocupação), sendo necessário assim redimensionar os pesos dos indicadores IET e ICVC, uma vez que os mesmos deverão continuar sendo apurados de acordo com entendimento comum.

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 DA 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
SAFISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	Avaliar a satisfação dos funcionários e terceirizados em relação aos 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 tem o objetivo de 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 dezembro de 2012.

Os “Valores de Referência” mencionados na análise foram estabelecidos no Contrato de Gestão e ajustados conforme o Plano Estratégico de Ação 2012-2014, 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.

3. 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 2012, bem como à média no período total de funcionamento da O.S. até o presente.

Quadro 01: Indicadores de Posição – 2004 a 2012.

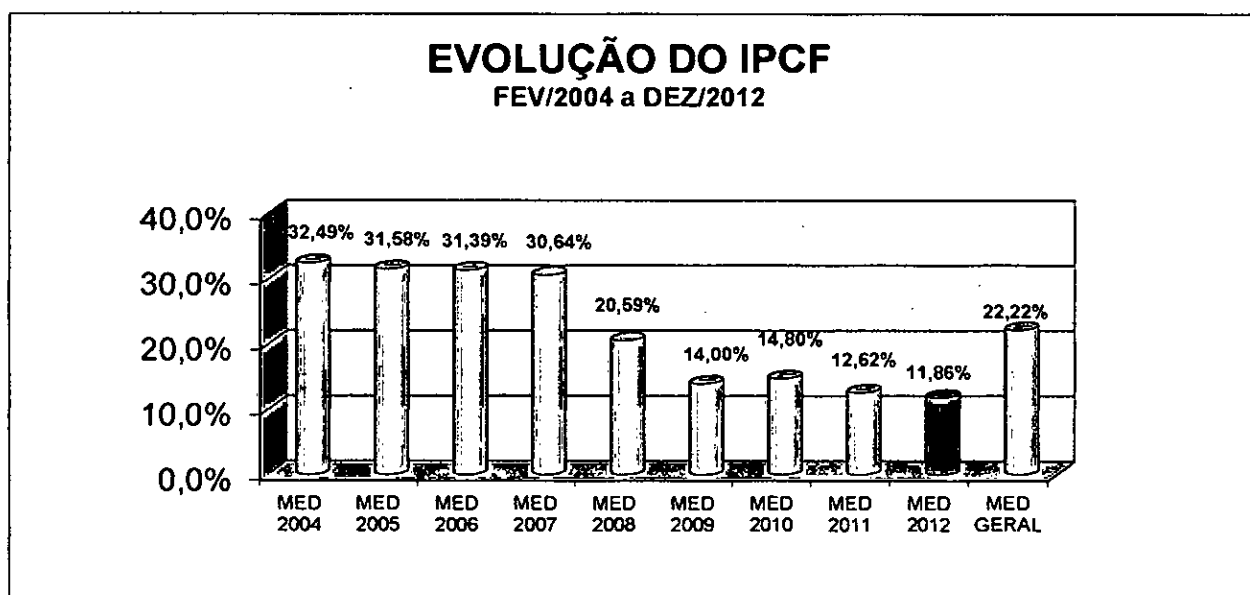
INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2012	MÉDIA ANO 2012	PESO
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	22,2%	11,9%	1,5
		50%			
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	1,22	1,21	1,5
		1,00			
VOLUME POR OCUPAÇÃO	IVO	MAIOR QUE	0,00	1,24	1,0
		1,00			
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,2%	99,4%	0,5
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,5%	1,5%	2,5
		5%			
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	16,7%	7,8%	1,5
		45%			
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,1%	0,8%	1,0
		3%			
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,8%	2,2%	0,5
		1%			

3.1 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.

Em 2012 a participação dos custos fixos em relação à receita total apresentou uma redução de 0,4 pontos percentuais, caindo de 12,2% para 11,8%. Em valores absolutos, os custos fixos totais de 2011 atingiram a cifra de R\$ 7.676 mi, enquanto 2012 foi de R\$ 8.997 mi. Cabe observar que a Receita Total vem sendo incrementada ao longo dos anos por atividades diversificadas que pouco incremento demanda dos custos dessa natureza.

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





3.2 ILC

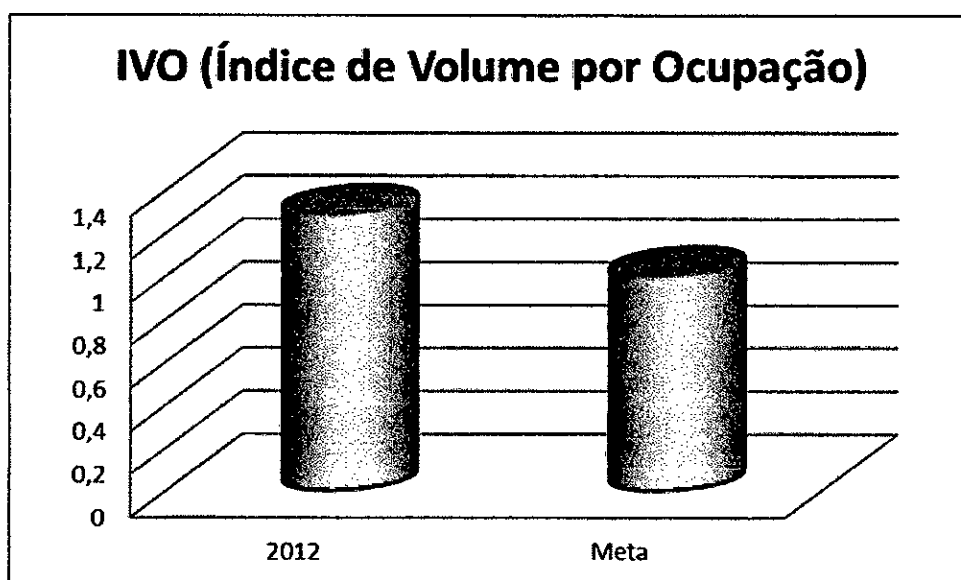
O ILC (Indicador de Liquidez Corrente) mede a capacidade da Organização em saldar suas obrigações de curto prazo. Observa-se que a média atual (1,206), encontra-se acima da meta estabelecida (maior do que 1,00), um pouco menor que a média de 2011 (1,286), mais ainda com um resultado bastante consistente.

No gráfico a seguir, registra-se o desempenho no período de 2004 a 2012. A manutenção deste índice acima da meta estabelecida demonstra a consistência na manutenção da capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo, ressaltando a sobriedade nos investimentos.



3.3 IVO

O **IVO (Índice de Volume por Ocupação)** mede a capacidade da Organização em comercializar seus produtos em relação à área ocupada. Este índice foi recomendado em estudos anteriores e começa a ser adotado à partir do ano de 2012. Podemos observar que a média anual alcançada em 2012 (1,286), encontra-se acima da meta estabelecida (maior do que 1,00).



3.4 IOAD

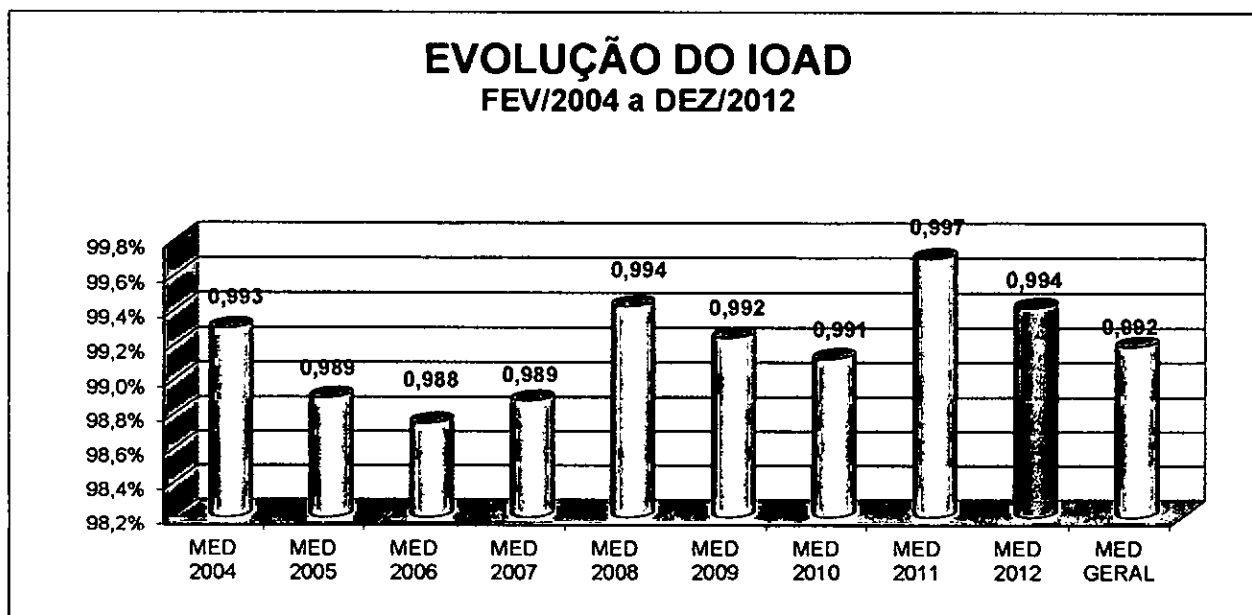
O **IOAD (Indicador de Ocupação da Área Disponível)** mede o percentual da área disponível para ocupação que efetivamente gera Receita direta para a O.S. Cabe salientar, porém, que algumas áreas podem ser cedidas e outras podem gerar Receitas não proporcionais a sua área física, se comparadas com a média. 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 subutilizadas, a CEASA disponibiliza hoje aproximadamente 70.300 m² de área para locação.

Observa-se que a média atual (99,4%) é bastante significativa sendo a segunda maior média atingida até hoje. A disponibilidade de área para locação em 2004, no início de operação da O.S. 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.

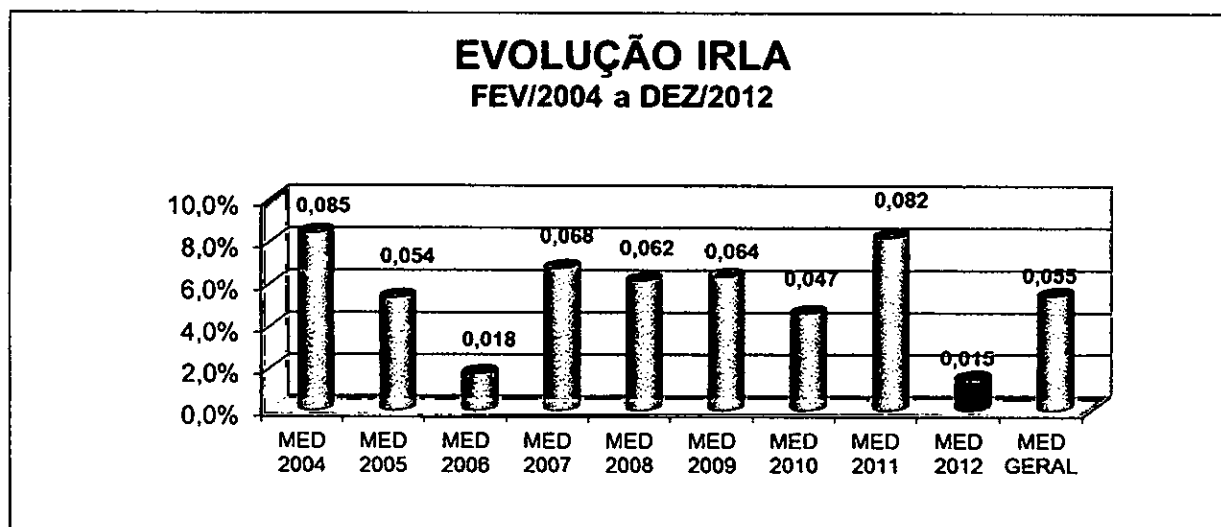


3.5 IRLA

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 2012, porém, devido ao incremento dos Custos Fixos e Variáveis – principalmente em relação a Serviços de Terceiros - frente ao acréscimo de Receitas, este indicador se manteve abaixo do patamar desejável, ficando em 1,50%, conforme quadro a seguir:



Observa-se que este indicador já ficou comprometido em anos anteriores, e atinge hoje um nível bastante baixo, também em função das obras de recuperação dos ativos. Mesmo assim o resultado líquido aplicável de 2012 acumulou o valor de R\$ 1.622 mi.

A melhora do indicador é, portanto, determinante para fazer frente aos investimentos futuros.



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	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	ACUMULADO (R\$)
Terrenos e Benfeitorias	53.757	238.612	-	-	107.617	-	-	-	-	399.986
Edificações	62.060	376.069	564.500	1.218.675	1.952.908	2.939.378	3.473.584	-	-	10.587.175
Obras em Andamento	-	-	-	-	-	-	-	4.689.098	5.880.122	10.569.220
Veículos	75.399	127.290	126.832	139.435	81.480	157.152	221.905	345.313	30.663	1.305.469
Maquinas e Equipamentos	13.486	20.486	18.262	4.029	62.953	38.608	73.084	326.345	59.474	616.705
Móveis e Utensílios	9.652	51.226	67.316	56.657	27.570	81.285	89.688	55.966	71.190	510.549
Computadores e Periféricos	22.860	49.911	42.726	86.058	34.255	111.090	39.893	43.724	54.436	484.952
TOTAL	237.213	863.573	819.635	1.504.854	2.266.782	3.327.513	3.898.154	5.460.446	6.095.884	24.474.055

PERCENTUAL DE INVESTIMENTOS EM RELAÇÃO À RECEITA TOTAL ACUMULADA

(2004 a 2012) → 08,37%

Em 2012 a O.S. manteve o ritmo no total de investimentos em relação ao ano anterior. Observa-se que a O.S. investiu até o final de 2012 mais de R\$ 24 milhões.

Cabe salientar que as obras de modernização da CEASA no Projeto de Repaginação receberam um aporte de recursos considerável.

Ao considerar os resultados econômicos apresentados pelos balancetes e demais relatórios, se registra um resultado líquido positivo em 2012 de R\$ 1.622 mi e uma média geral histórica na ordem de 5,5%, ou seja, acima da meta de 5,0% estabelecida.

O Quadro 03, a seguir, demonstra os resultados econômicos do período (total acumulado), com sua respectiva estrutura de composição de Custos e Receitas, bem como seu Ponto de Equilíbrio e investimentos realizados.

**Quadro 03: Demonstrativo de Resultados**

RECEITA TOTAL	76.108.079,51	100%
CUSTOS VARIÁVEIS	65.488.652,77	86,0%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	10.619.426,74	14,0%
CUSTOS FIXOS	8.997.539,91	11,8%
RESULTADO	1.621.886,83	2,1%
PONTO DE EQUILÍBRIO	64.484.223,08	84,7%

Cabe salientar que o Resultado aqui de 2,1% refere-se ao cálculo do somatório dos resultados mensais em relação ao somatório das receitas mensais, diferentemente do método de cálculo utilizado para o indicador RLA (Resultado Líquido Aplicável).

3.6 IPCP

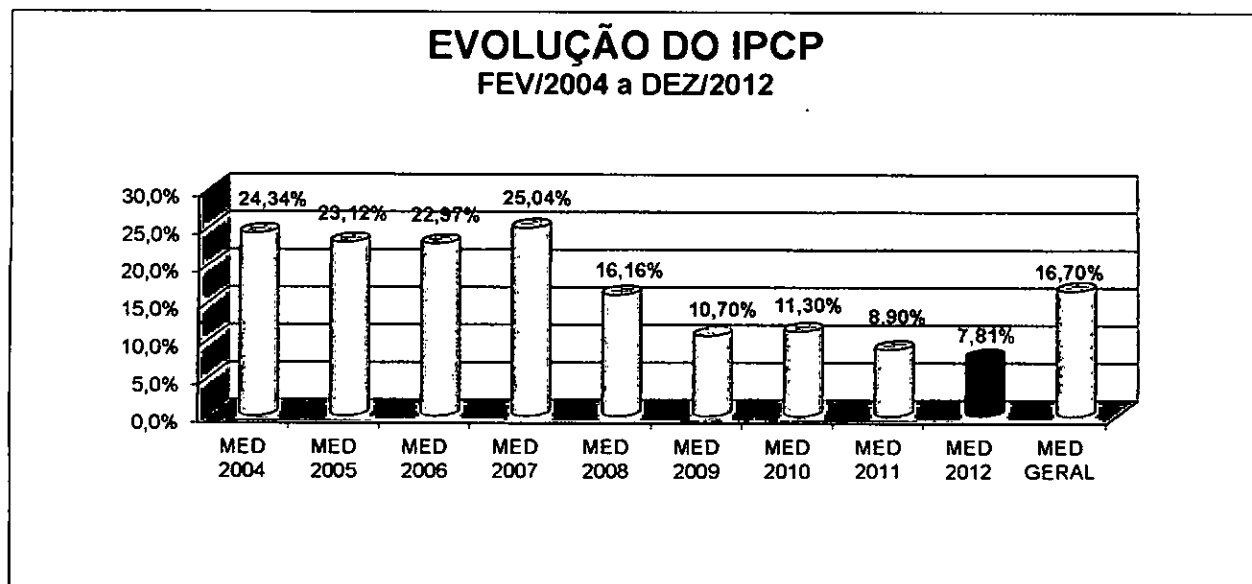
O IPCP (Indicador de Participação dos Custos de Pessoal na Receita Total) mede o impacto da Folha de Pagamento da O.S. no Total de Receita por ela gerada.

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.



Observa-se uma redução de 0,91 pontos percentuais no impacto da folha de pagamento em relação à receita total no ano de 2012 em comparação com o ano anterior. Entretanto, este é um indicador que desde o início da operação vem se mantendo sob controle e cuja representatividade na Receita da O.S. vem caindo continuamente ao longo dos anos, também sob influência do aumento da mão-de-obra terceirizada.

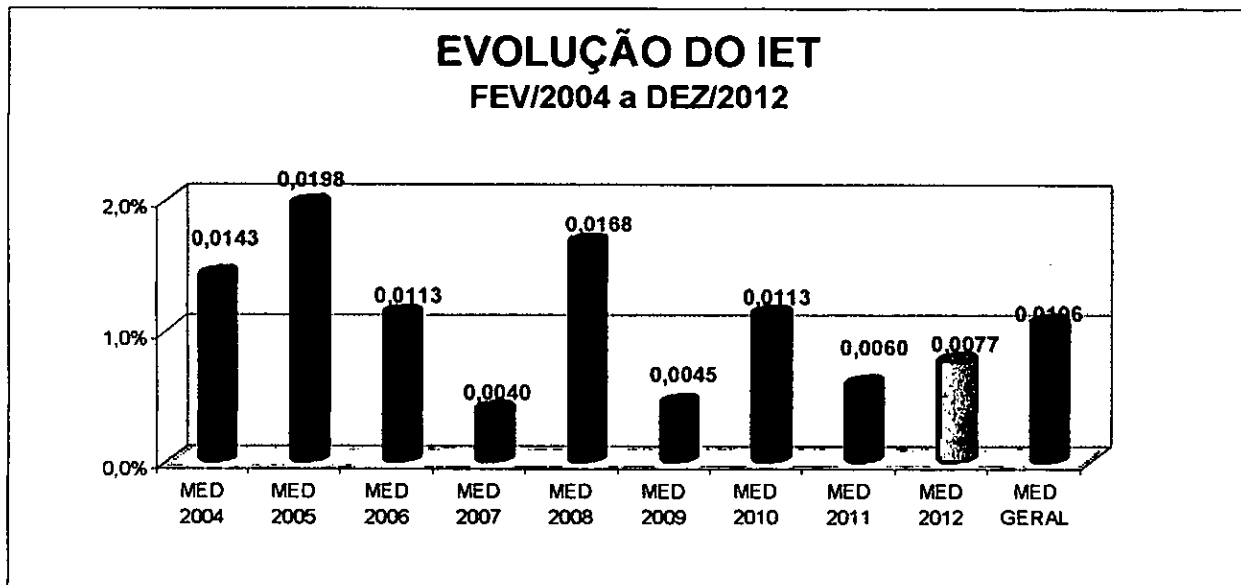
A justificativa para este aumento se deve ao fato de que o incremento de Receita gerado é oriundo de atividades não permanentes, ou seja, podem se encerrar a qualquer momento por se tratarem de contratos e/ou convênios. Assim, se houvesse a contratação de pessoal próprio para a execução dessas atividades, o ônus gerado com possíveis demissões seria bastante grande, o que afetaria significativamente a saúde financeira da O.S.

3.7 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.

O indicador em 2012 apresenta um índice de 0,0077 que representa 0,77% de inadimplência. Permanecendo bem abaixo dos valores esperados (menor que 3%). Espera-se que esse indicador se mantenha dentro desses padrões no decorrer dos próximos anos.

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

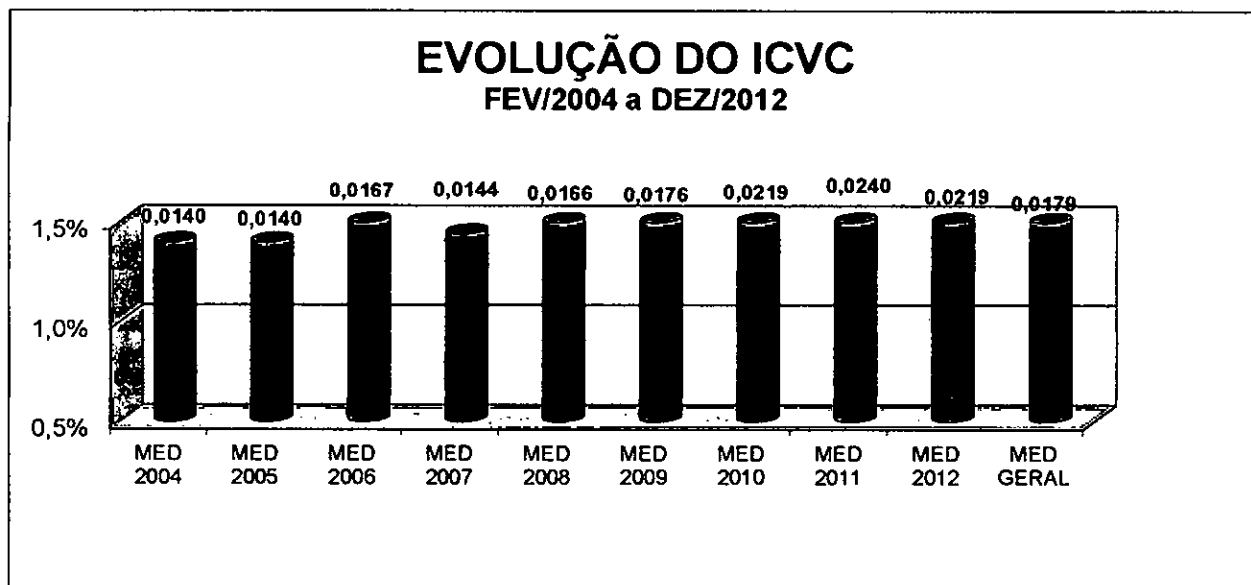


3.8 ICVC

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.

Nos últimos relatórios, 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.





Percebe-se que o índice recuou em relação ao ano de 2011, porém continua acima da meta estabelecida (menor que 1%). O comportamento deste indicador culminou com a sua modificação para o período atual, baixando seu peso de 1 para 0,5, conforme já recomendado em relatórios anteriores.

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

ANO	2010	2011	2012
Volume (TON)	896.013,00	959.355,00	1.024.506,00
Volume (R\$)	1.483.332.000,00	1.933.740.000,00	2.282.948.800,00
R\$/TON	1.655,48	2.015,67	2,228,34

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 2012 uma variação nos Índices Interno e Externo, assim como no indicador de Imagem Perante a Sociedade.

INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (META)	PONTUAÇÃO	
			2011	2012
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	IICE	< 0,3	0,194	0,200
SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	> 0,7	0,789	0,816
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE A SOCIEDADE	IIOS	>0,8	1,000	0,857

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			SOMA
		APROV	REPROV	NS/NR	
1	HIGIENE E LIMPEZA	76,40	23,40	0,20	100
2	COLETA DE LIXO	82,80	15,00	2,20	100
3	SEGURANÇA	64,20	34,40	1,40	100
4	SANITÁRIOS (Qtde.)	33,40	48,20	18,40	100
5	SANITÁRIOS (Conserv.)	36,60	43,60	19,80	100
6	TELEFONIA	20,00	34,20	45,80	100
7	DIAS FUNCIONAMENTO	93,60	6,00	0,40	100
8	HORÁRIO FUNCIONAM.	87,00	13,00	-	100
9	TRANSITO INTERNO	22,20	77,60	0,20	100
10	SETORIZAÇÃO	72,40	26,40	1,20	100
11	SINALIZAÇÃO INTERNA	55,40	43,20	1,40	100
12	SERVIÇOS OFERECIDOS	61,80	31,40	6,80	100
13	ACESSO A ADM.	58,40	18,20	23,40	100

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 2012, percebe-se maior incidência de insatisfação continua sendo com o **trânsito interno**, repetindo-se o que ocorreu nos anos anteriores. Registra-se pequeno aumento na insatisfação dos usuários quanto à higiene e limpeza, coleta de lixo, telefonia, dias e horários de funcionamento. Os demais itens apresentaram aumento na satisfação dos usuários.

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
LIMPEZA	1/ 2	19,20
SEGURANÇA	3	34,40
COMODIDADE	4/5/6/9/10/11	45,53
CONVENIÊNCIA	7/8/12/13	17,15
MÉDIA GERAL		29,07
AVALIAÇÃO GERAL		11
MÉDIA FINAL		20,04



E o comparativo de 2004 a 2012:

REPROVAÇÃO										
CATEGORIA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	VARIAÇÃO 2011/2012
LIMPEZA	34,50	23,60	33,85	28,50	15,20	20,90	25,90	23,00	19,20	-0,17
SEGURANÇA	34,20	21,60	28,30	32,00	31,20	26,60	33,80	29,80	34,40	0,15
COMODIDADE	34,80	32,10	31,05	29,50	24,90	31,50	41,93	43,60	45,53	0,04
CONVENIÊNCIA	19,28	12,30	16,25	15,25	13,30	15,15	18,35	16,95	17,15	0,01
MÉDIA GERAL	30,70	22,40	27,36	26,31	21,15	23,54	30,00	28,34	29,07	0,03
AVALIAÇÃO GERAL	21,60	21,73	25,42	14,00	12,00	14,40	12,60	10,40	11,00	0,06
ÍNDICE REPROVAÇÃO	26,15	22,07	26,39	20,16	16,58	18,97	21,30	19,37	20,04	0,03

Desta forma, o valor final ficou em 20,04% de insatisfação, percentual que caiu em relação ao ano de 2010 (21,30) e é um superior ao de 2011 (19,37), mostrando que os esforços realizados pela administração da CEASA-PE/OS vem sendo reconhecidos por clientes e permissionários, já que os índices de reprovação chegaram a atingir valores superiores a 26,00.

O ISCI (Índice de Satisfação do Cliente Interno) é avaliado considerando a média de satisfação acima de 70 %. 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. Os resultados obtidos estão expostos a seguir e maiores informações encontram-se no Relatório Final de Pesquisa, apresentado à CEASA-PE.

ITEM	%
Valorização do trabalho:	76,9%
Ambiente físico:	87,2%
Relações Interpessoais:	89,7%
Normas e regulamentos:	72,7%
MÉDIA GERAL	81,6%



A seguir, o comparativo 2004/2012:

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	VAR. 11/12
Valorização do trabalho:	69,0%	68%	70,4%	82,2%	80,4%	83,6%	82,9%	74,3%	76,9%	2,6%
Ambiente físico:	78,3%	84%	88,2%	89,4%	95,0%	91,2%	95,6%	89,0%	87,2%	-1,8%
Relações Interpessoais:	79,6%	84%	82,8%	87,4%	89,6%	89,7%	85,6%	82,2%	89,7%	7,5%
Normas e regulamentos:	67,3%	72%	72,3%	79,3%	77,3%	70,0%	66,0%	74,0%	72,7%	-1,3%
MÉDIA GERAL	73,6%	77,0%	78,4%	84,6%	85,6%	83,6%	82,5%	79,9%	81,6%	1,7%

Percebe-se que houve uma pequena melhora na média geral em relação ao ano anterior, variando 1,7 pontos percentuais em relação ao ano de 2011. O item "Relações Interpessoais" foi o de maior destaque, variando 7,5 pontos percentuais em relação a 2011, alcançando o maior desempenho desde 2004, contribuindo positivamente no resultado geral sendo este fundamental para o bom ambiente de trabalho e consequente aumento de produtividade.

É fato que algumas mudanças internas entre setores e postos de comando refletiram 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, excetuando-se as meramente informativas. Durante o período analisado, foram coletadas 23 matérias da CEASA-PE/O.S., sendo que 06 delas de conotação favorável, 01 desfavorável e as demais informativas.

Notícias na Mídia Impressa (2012)

MATÉRIAS	QTDE	% TOT	% INDIC
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	6	26,1%	85,7%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	1	4,3%	14,3%
INFORMATIVOS	16	69,6%	
TOTAL	23	100,0%	



A Meta estabelecida para esse indicador é acima de 80% de notícias favoráveis, tendo a O.S. obtido 85,7%, considerando o total de notícias, excetuando-se as informativas.

A seguir, o comparativo 2004/2012:

MATÉRIAS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	VAR. 12/11
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	56,7%	61,8%	48,0%	76,3%	74,3%	69,2%	33,3%	69,2%	26,1%	-62,3%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	9,3%	7,6%	1,3%	2,6%	2,9%	7,7%	27,8%	0,0%	4,3%	-
INFORMATIVOS	34,0%	30,6%	50,7%	21,1%	22,9%	23,1%	38,9%	30,8%	69,6%	126,1%

A inserção considerada desfavorável aborda a comercialização de animais silvestres na CEASA, a respeito da qual foram tomadas as devidas providências, conforme relato do setor competente.

Foi recomendada também a inserção das notícias veiculadas em TV para que se possa ter uma idéia geral da veiculação do nome e imagem CEASA nos meios de comunicação. Este levantamento teve início em julho de 2012 e apresentou o seguinte resultado:

TV	Quantidade
Globo	05
Jornal	04
Clube	02
Total	11

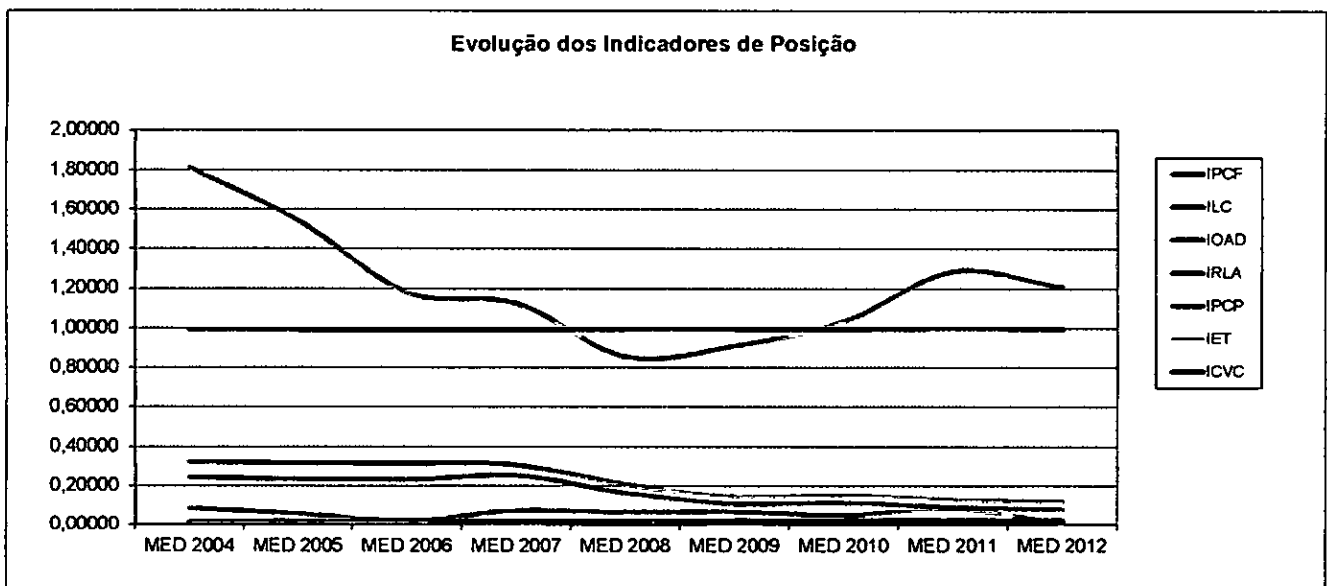
Assim, fica evidenciado o esforço que vem sendo realizado para divulgação da imagem da O.S., também na mídia televisiva.

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.

A próxima tabela mostra a posição consolidada dos indicadores de posição nesse período, onde quatro dos sete indicadores ainda não superaram a meta inicial estabelecida.

O gráfico abaixo demonstra o comportamento dos indicadores de posição ao longo dos 08 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 2004/2012	MÉDIA ANO 2012	PESO	INDICADOR CONTRATUAL	INDICADOR 2012	INDICADOR MÉDIO (2004 a 2012)	SCORE 2012	PONT. MÁX.
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	22,2%	11,9%	1,5	MENOR QUE	0,178	0,333	15,000	15,000
		50%				0,750				
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	1,22	1,21	1,5	MAIOR QUE	1,810	1,824	15,000	15,000
		1,00				1,500				
VOLUME POR OCUPAÇÃO	IVO	MAIOR QUE	0,00	1,24	1,0	MAIOR QUE	1,239	0,000	10,000	10,000
		1,00				1,000				
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,2%	99,4%	0,5	1,000	0,497	0,496	4,971	5,000
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,5%	1,5%	2,5	MAIOR QUE	0,038	0,137	7,613	25,000
		5%				0,125				
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	16,7%	7,8%	1,5	MENOR QUE	0,117	0,251	15,000	15,000
		45%				0,675				
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,1%	0,8%	1,0	MENOR QUE	0,008	0,011	10,000	10,000
		3%				0,030				
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,8%	2,2%	0,5	MENOR QUE	0,011	0,009	4,604	5,000
		1%				0,010				
TOTAL									82,188	100,0
									100,000	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.

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
SCORE	96,776	96,852	81,924	96,820	92,685
ANO	2009	2010	2011	2012	MÉDIA
SCORE	94,249	92,752	93,273	82,188	91,946

5 Parecer Final e Recomendações

Após 09 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.

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

O indicador final, entretanto, ainda se encontra abaixo do patamar alcançado pela O.S. ao longo dos últimos 05 anos, embora tenha se percebido uma boa recuperação em relação ao resultado parcial do primeiro semestre de 2012, o qual apresentava resultado inferior a 70%.

Muitos fatores tem contribuído para este resultado, com destaque para o notável crescimento que o Estado de Pernambuco vem apresentando e o papel importante da CEASA-PE/OS neste contexto. Ao abarcar uma série de programas e projetos que visam suporte à estruturação das ações do Governo atual, é de se esperar que a O.S. passe por um momento de ajuste em suas operações, o que certamente está refletindo nos números apresentados.

É nesse cenário que se torna ainda mais importante o acompanhamento dos indicadores e a tomada de medidas que possam restaurar o patamar anterior de excelência em gestão conquistado pela O.S. ao longo desses anos.

5.1. Em relação à diversificação de operações e Receitas

Fruto do esforço de seus dirigentes para ampliar a geração de Receitas, a CEASA/PE-OS possui hoje centros de Receita diversificados, oriundos de operações condizentes com seu propósito e missão. Desta forma, grande parte da Receita da O.S. não mais é proveniente dos volumes comercializados no entreposto.

É visível que a CEASA/PE-OS assumiu seu papel de grande centro logístico de abastecimento do Estado e diversos aspectos precisam ser reavaliados. Um desses aspectos diz respeito ao próprio indicador que confronta os custos da Organização com os volumes comercializados. Uma vez que esses custos tenham aumentado em função da diversificação das Receitas, é importante que os mesmos sejam constantemente revistos e reavaliado o seu impacto no que concerne à operação como um todo.

5.2. Evolução das Despesas Operacionais X Receitas Operacionais

Apesar de apresentar resultados positivos, é sempre recomendável avaliar a proporcionalidade do crescimento entre as Receitas e despesas Operacionais. Desta forma, foi realizado um comparativo entre o ano de 2010 e 2012, cujos resultados são demonstrados a seguir:

Despesas Operacionais	2011	2012	Varição (%)
CUSTOS DE OPERAÇÃO	3.033.259	3.494.653	15,2%
MÃO-DE-OBRA TERCEIROS	46.880.918	62.316.291	32,9%
DESPESAS FINANCEIRAS	162.933	400.413	145,8%
Total de Despesas Operac.	50.077.110	66.211.357	32,2%
Receita Operacional	49.684.304	64.468.480	29,8%



Conforme se percebe, na média, as Despesas Operacionais cresceram 32,2%, enquanto as Receitas Operacionais aumentaram 29,8%. O aumento na despesa operacional em relação à receita pode impactar de forma significativa nos resultados da operação no longo prazo. Recomenda-se manter a proporcionalidade entre as duas variáveis, com especial atenção às despesas financeiras e com mão-de-obra de terceiros.

5.3. Substituição dos Indicadores: Ocupação da Área Disponível (IOAD) e o Custo Total pelo Volume Comercializado (ICVC) pelo Índice de Volume por Ocupação (IVO)

Com a diversificação das Receitas, o custo da O.S. deixou de manter vínculo direto com o volume comercializado e a ocupação da área disponível para locação foi ampliada de 55,500 mil para mais de 70,000 mil m².

Assim, conforme já recomendado nos relatórios de avaliação de desempenho, foi inserido o **IVO – Índice de Volume por Ocupação**, que seria calculado dividindo o volume comercializado na CEASA em R\$ pela área total ocupada em m². Porém, houve o entendimento pelos órgãos competentes que não houvesse a substituição por este indicador, e sim a sua inserção, mantendo os outros dois.

Coube assim o redimensionamento dos pesos de cada indicador a fim de ajustar ao score total. Desta forma, o quadro de indicadores de posição contempla agora 08 indicadores, o que retrata a dinâmica do processo e a constante necessidade de acompanhamento e adequação aos novos cenários.

5.4. Monitoramento do desempenho em relação ao programa da Merenda Escolar

Embora não esteja contemplado na análise oficial dos indicadores, foi estabelecido um padrão de desempenho para o programa da Merenda Escolar, com metas específicas a serem atingidas. Também houve o entendimento de que o mesmo seria realizado em paralelo, não sendo contemplado no quadro de indicadores do BSC.

De modo geral, a CEASA-PE/OS continua mantendo um ótimo padrão de desempenho em seus indicadores, cabendo atentar para aqueles que se situaram abaixo da meta, principalmente o IRLA que, talvez pela vontade de acelerar o processo de recuperação do entreposto, ou até mesmo pela busca de diversificação das operações, tenha sido levemente comprometido. Esperamos que a administração consiga reverter este quadro ao longo de 2013, revendo o programa de investimentos e monitorando de forma justa as operações como um todo.

Recife, março de 2013.

Vitor Hugo R. Gonçalves
Diretor Executivo
VH Consultores