



Plano Estratégico de Ação 2008-2009



Dezembro/2007



PLANO ESTRATÉGICO DE AÇÃO

2008 – 2009

CEASA-PE/OS

SECRETARIA DE AGRICULTURA E REFORMA AGRÁRIA

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Apresentação

Após 04 anos de existência, a CEASA/PE – O.S. consolida seu modelo de gestão com êxito e inicia um processo de abertura de novas frentes de trabalho. Os pilares em que está apoiada demonstram solidez e com base nessa estrutura a Organização pretende avançar, de forma gradual, porém contínua, rumo ao que se pode denominar de “modelo de organização social auto-sustentável” no cenário econômico nacional.

O Plano Estratégico 2008/2009 vem ajustar o planejamento anterior e contemplar as ações futuras de crescimento a serem implementadas pelo novo corpo gestor, considerando os resultados obtidos pela nova estrutura como Organização Social (O.S.) ao longo deste período.

As ações aqui previstas devem ser vistas como um eixo norteador para o crescimento da Organização, e devem ser alvo de contínuo ajuste, quer seja no aspecto de redimensionamento e/ou em seu foco de abrangência.

Introdução

Desde a publicação do Decreto no. 26.296, em 09/01/2004 no Diário Oficial, a Instituição anteriormente designada CEAGEPE, dá lugar a uma nova estrutura de abastecimento alimentar no Estado de Pernambuco – A CEASA/PE – Organização Social, marcando o início de uma nova etapa no cenário social e econômico de Pernambuco.

Com a valiosa contribuição da Secretaria de Administração do Estado, e da Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária, a CEASA/PE – OS vem se destacando como referência nacional em sua área de atuação, proporcionando aos seus usuários um padrão de excelência nos serviços prestados e se consolidando como uma das estruturas mais competitivas do Estado de Pernambuco.

Após 04 anos praticamente de existência e já na segunda composição de seu corpo gestor, a Organização busca manter o modelo de sucesso empregado até aqui, primando pela excelência no planejamento de suas ações e aprendendo com as dificuldades enfrentadas ao longo desse percurso. Há de se considerar que a performance registrada ao longo desse período valoriza o modelo de gestão até aqui empregado.

O Plano de Ação 2008-2009 contempla a revisão de metas e ações estabelecidas anteriormente, considerando os resultados obtidos e as novas oportunidades que se apresentam no novo cenário, sem, no entanto, desviar-se de seu foco principal contemplado na sua Missão.

Sumário

I. CONCEITOS BASILARES DA INSTITUIÇÃO	
1. MISSÃO	08
2. VISÃO.....	08
II. VISÃO ESTRATÉGICA DO PLANO DE AÇÃO	
3. CONTEXTO.....	10
4. PREMISSAS BÁSICAS.....	11
III. ÁREA DE ATUAÇÃO E CENÁRIO FUTURO	
5. ABRANGÊNCIA.....	20
6. CENÁRIO FUTURO	21
IV. LINHAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO	
7. CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL.....	24
8. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL	25
9. GESTÃO EMPREENDEDORA	27
10.FOMENTO À BASE SOCIAL	28
V. PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS PONTUAIS	
11.CONTEXTO.....	31
10.1. CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL.....	32
10.2. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL	33
10.3. GESTÃO EMPREENDEDORA	34
10.4. FOMENTO À BASE SOCIAL	36

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA CONSULTORIA

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
--------------------------------	----

VII. ANEXOS

- 13. TABELA I - INDICADORES DE DESEMPENHO
- 14. TABELA II - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (ORGANOGRAMA)
- 15. TABELA III - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
- 16. TABELA IV - CRONOGRAMA FISICO DO PLANO DE ATIVIDADES



I. CONCEITOS BASILARES DA INSTITUIÇÃO

CEASA
PERNAMBUCO

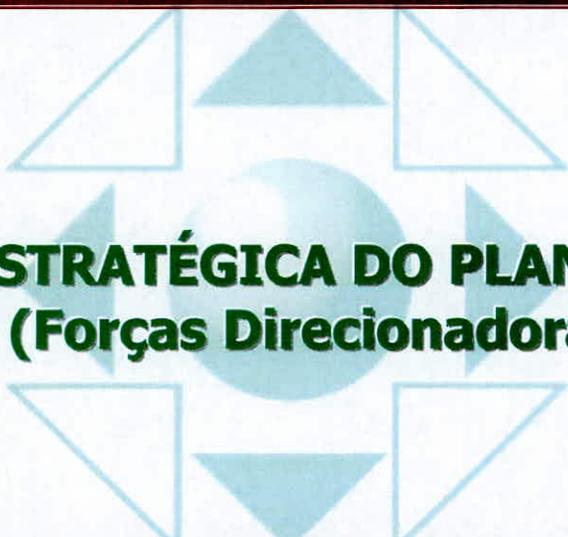
I. Conceitos Basilares da Instituição

1. MISSÃO

Racionalizar e otimizar os processos de comercialização e de abastecimento de produtos alimentícios e atípicos, disponibilizando infra-estrutura, gerenciamento, apoio logístico e serviços complementares, priorizando a regularidade da oferta, o fluxo de informações no segmento da produção, a comercialização e o fortalecimento do livre comércio/regulação do mercado.

2. VISÃO

Consolidar-se como referência nacional pela credibilidade e eficácia em seu modelo de gestão, tendo como foco principal a melhoria na prestação dos serviços de excelência em abastecimento alimentar, conciliando a necessidade de atendimento das demandas político-sociais com sua viabilidade econômico-financeira, de modo a assegurar a manutenção de uma moderna e atualizada estrutura de comercialização agrícola e eficácia no respaldo das demandas governamentais.



II. VISÃO ESTRATÉGICA DO PLANO DE AÇÃO (Forças Direcionadoras)

CEASA
PERNAMBUCO

II. Visão Estratégica do Plano de Ação (Forças Direcionadoras)

3. CONTEXTO

Inserindo-se no contexto de uma Instituição dinâmica, voltada para as demandas de mercado cada vez mais seletivas e exigentes, demonstra-se em seqüência, os vetores principais que norteiam os objetivos referenciais do Plano de Metas, que continua a servir de referência para a CEASA-PE – O.S.



4. PREMISSAS BASICAS

Todo planejamento deve ser norteado por metas, desafiadoras, porém específicas, realistas e mensuráveis. Assim, para que fosse possível monitorar a eficácia da gestão da nova estrutura, foram criados indicadores de desempenho que pudessem aferir se as metas estabelecidas estavam sendo atingidas. Tais indicadores se mostraram eficazes, uma vez que a Organização tem obtido bons resultados em suas ações, norteadas pela avaliação contínua desses índices, que conciliam aspectos contábeis, financeiros, mercadológicos e humanos, que buscam refletir todos os aspectos do funcionamento da CEASA/PE – O.S.

4.1 OS INDICADORES

Durante séculos, a Contabilidade tem sido o principal sistema de informações das organizações do mundo todo, atendendo a usuários com as mais diferentes necessidades. Porém, para os usuários internos, os administradores, gerenciar com base em relatórios derivados da contabilidade tem sido uma tarefa complexa.

Esses instrumentos foram e são úteis, porém têm sido insuficientes para a tomada de decisão dos gestores. O ambiente no qual a organização opera tem mudado rapidamente. Para sobreviver, a organização precisa exercer controle sobre seu ambiente (interno e externo) e sobre seus recursos (tangíveis e intangíveis) conhecendo as principais variáveis de seu negócio.

Um problema sério da informação incompleta é quando ela nos leva a decisões erradas. E elas são mais comuns nas decisões de médio e longos prazos cujos resultados empreendidos são "obtidos em futuras administrações" ou cujo empenho se esvanece com o tempo.

Tal situação é muito comum em projetos de investimento que exigem maturação, ou períodos iniciais de lucros ou fluxos de caixa negativos. Mas também é comum em organizações maduras que estejam mudando sua estratégia.

Assim, os principais aspectos a monitorar devem refletir o desempenho da organização em relação ao seu grau de auto-sustentabilidade, que, em última análise, depende de uma gestão eficaz dos recursos e da estrutura, onde o fator humano é ponto crítico para a plena consecução de seus objetivos. Os indicadores adotados para aferir o desempenho da O.S. contemplam fatores que refletem diretamente na sustentação da estrutura, retratando aspectos econômico-financeiros, ambiente de trabalho, qualidade na prestação de serviços e imagem perante a sociedade, inserindo-se no contexto contemplado pela “Linhas Estratégicas de Ação” da CEASA/PE, conforme descrito no item (IV) do presente documento.

Alguns ajustes foram necessários ao longo do processo de gestão, porém, a filosofia básica considerada na concepção desses indicadores foi totalmente preservada, mantendo sua finalidade inicial.

● Maiores referências sobre os indicadores de desempenho e sua interpretação podem ser encontradas nos Relatórios Semestrais de Análise de Resultados, emitidos desde 2004, que servem como base para os ajustes e reconsiderações aqui realizados, como o reposicionamento das metas e a criação de novos indicadores que pudessem aferir com maior precisão o seu cumprimento.

4.2 PREMISSAS PARA DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS

As análises realizadas até hoje remetem à problemática dos diferenciais de salários para os aspectos relacionados exclusivamente à conjuntura econômica e, não dão conta da complexidade inerente ao fenômeno. É inevitável entender os diferenciais de remunerações também como resultante do processo de políticas internas da empresa, do qual participa sua burocracia com força corporativista própria.

Procura-se também avaliar a hipótese de que as disparidades das remunerações do trabalho para cargo idênticos entre empresas e intra-empresa pública se originam predominantemente, de padrões de comportamento administrativo-empresarial culturalmente adquiridos.

A interdisciplinaridade caracteriza a abordagem aqui proposta. Recorre-se à junção de aspectos da Economia e da Administração. A análise organizacional e a teoria da segmentação do mercado de trabalho proporcionam instrumentos para diagnósticos do fenômeno e fornecem parâmetro para intervenções que visem os processos de mudança e reestruturação das políticas de remuneração do trabalho nas empresas públicas.

A CEASA/PE – OS vem buscando a definição de uma relação saudável entre função e remuneração, sem, no entanto, comprometer a saúde financeira da organização. O aspecto “motivação” é um dos parâmetros considerados para a definição de uma política salarial compatível com a realidade da O.S. e, ao mesmo tempo, adequada ao mercado em que está inserida.

Em função de características particulares implícitas nesse contexto, admitem-se as seguintes premissas básicas:

a) Existe diferenciais de remunerações entre empresas públicas e privadas por cargos. Existem também diferenciais intra e entre empresas públicas, para os mesmos cargos e entre diferentes esferas de governo. Estes diferenciais resultam de fatores conjunturais e transitórios, bem como de elementos estruturais.

- b) O mercado de trabalho alvo é o institucional. Deste modo, pressupõe-se a associação das remunerações do trabalho aos cargos e não a trabalhadores.
- c) Existem pontos de estrangulamento na hierarquia ocupacional. Pressupõe-se que os mercados de trabalho são diferenciados, estanques, segmentados.
- d) No mercado interno das modernas empresas públicas prevalece a hierarquia de cargos e a expectativa de ascensão se dá através de requisitos técnicos, políticos, legais e culturais.
- e) A organização deve ser estudada como um sistema contínuo: com um passado e um presente.
- f) A empresa é composta de três níveis interdependentes, político, técnico e cultural, cuja integração depende da missão (estratégia organizacional), da estrutura e das práticas de administração de recursos humanos (processos administrativos).

Em função de suas características particulares, a OS procura contemplar aspectos de instituições públicas e privadas no que diz respeito a política de remuneração. Cabe aqui, então, fazer algumas observações em relação aos dois tipos de estrutura:

A EMPRESA PÚBLICA E A EMPRESA PRIVADA

Em nível de estrutura de remuneração, a empresa estatal é semelhante a qualquer empresa privada, apresentando uma estrutura de cargos e salários dividida quase sempre em quatro planos: operacional, técnico-administrativo, universitário e carreira de topo. Basicamente, o sistema de avaliação do empregado nesses planos define a estrutura e a hierarquia de cargos entre eles, o valor relativo do cargo dentro da curva salarial. Portanto, parece seguir a mesma política do mercado geral.

O plano de carreira de topo não segue o sistema de avaliação por pontos é nesse aspecto que as estatais se distinguem das empresas privadas. As pesquisas de mercado para avaliação de salários só consideram os postos de gerências médias para a base da pirâmide, porque as empresas públicas normalmente não têm autonomia na determinação desses salários.

Em princípio, a política das estatais para as carreiras de gerência e abaixo dela, é a de adotar um salário médio de mercado de um grupo de empresas que agregue tanto empresas públicas das várias esferas de governo, como privadas, e que têm características de atuação, de domínio de tecnologia, e de localização geográficas semelhantes. No entanto, o salário nem sempre acompanha o de mercado, tendo em vista a inter-relação entre governo, sindicatos e da cultura da empresa.

É comum algumas estatais administrarem por um certo período salários diferentes do salário de mercado, face a atuação de sindicatos ou mesmo de políticas do governo, sendo esta última, na maioria das vezes, de restrição financeira.

O que na verdade rege os salários de base é o chamado “equilíbrio interno da empresa”, que define internamente uma hierarquia salarial, que relativiza e valoriza os cargos, mas também o compara com o mercado externo. Esse equilíbrio interno reflete a cultura da empresa e, portanto, representa a parte intocável das remunerações do trabalho por influenciadores externos.

Relativamente ao valor das gratificações, estas independem totalmente das forças do mercado geral. Do mesmo modo que os salários dos cargos da carreira de topo, as gratificações são definidas pelo Governo.

Os percentuais são os mesmos para cada nível de gerência, mas a base salarial sobre a qual incide o percentual determinado pelo Governo, varia entre empresas e depende de seu mercado interno. Essa base referencial tanto pode ser o maior salário que a empresa paga a seus empregados, como pode ser o maior ordenado pago à função de gerente. Portanto é opcional, e como a base é variável entre empresas e dentro da própria empresa, representa causa de diferenciais em termos absolutos, desse tipo de remuneração.

Logo, os ordenados por serem adicionados de gratificações, estão mais sujeitos, tanto ao mercado interno como ao Governo. As variações salariais, embora nas estatais não sejam balizados pela produtividade, apresentam uma relação mais forte com o mercado externo do que os ordenados e as gratificações, porém, só em relação aos reajustes, porque a base salarial é definida pelo mercado interno das empresas.

As empresas privadas, no entanto, tomam como referência e dependem mais do mercado externo, estando interessadas nos resultados. Essas empresas procuram muito mais praticar salários competitivos de mercado, porque o resultado dos negócios está relacionado diretamente com o desempenho de quem está ocupando determinados cargos. Por exemplo, a atuação de um gerente de banco privado tem uma implicação direta com o resultado da agência; conseqüentemente, a empresa irá contratar o melhor gerente e, para isso terá que pagar a média de salários de mercado.

A empresa estatal não compete no mercado, desta forma, a avaliação de desempenho das estatais não está vinculada a aumento salarial, por isso não desperta muito interesse da própria empresa. Elas não fazem a avaliação de desempenho com o rigor observado nas empresas privadas.

Portanto, cada empresa tem uma cultura que a identifica no conjunto geral do ambiente externo, bem como entre aqueles que compartilham de seus limites internos.

As estatais são organizações de cultura forte e estabilidade elevada. A baixa rotatividade da mão-de-obra é um pré-requisito do processo de transformação de uma organização em uma cultura. O corpo de funcionários necessita de tempo para que, da sua interação nas atividades internas e externas, surja um ambiente que lhe propicie a sobrevivência como uma unidade que segue os mesmos princípios e que a transforma em uma cultura.

A política definida para a nova estrutura da O.S. procura contemplar esses aspectos, sendo necessária a adoção de formas de remuneração compatíveis com sua nova realidade, sem descaracterizar a sua forma básica. Por considerar duas opções de contratação, foram adotadas, no momento de transição, as seguintes regras básicas para recrutamento de pessoal:

1) Pessoal à disposição de outros órgãos

Caso o funcionário venha a ocupar uma função de chefia, receberia, além do salário do órgão de origem (ressarcimento), uma gratificação ou comissão/representação correspondente ao referido cargo, conforme constante no Regimento Interno.

Caso o funcionário não estivesse ocupando uma função de chefia, o mesmo receberá uma gratificação de incentivo, conforme os critérios estabelecidos no Regimento Interno, além de ter o salário ressarcido ao órgão de origem. Ressalta-se, contudo, que os respectivos funcionários têm o direito a receber os benefícios sociais concedidos pela CEASA/PE – OS, desde que não os recebam em seus órgãos de origem.

2) Pessoal contratado

Pessoal contratado não tem direito à gratificação, e sim a salário, representação e benefícios sociais.

A previsão de desembolso com a nova estrutura de cargos e salários contempla as seguintes considerações:

- a) Contratação de parte do pessoal externo e cerca de 40% do pessoal da casa, ou seja, da CEAGEPE/PERPART, à disposição;

- b) Encargos na faixa de 63,39%, não contemplando a taxa de *turnover*;
- c) Considera-se que os valores referentes à assistência médica, ticket refeição e vale transporte não estão incorporados aos salários, portanto sem incidência de encargos.
- d) O número total de pessoas foi alinhado com a estrutura proposta no novo organograma da O.S., onde representou uma redução no contingente de pessoal em mais de 45%, com relação a antiga estrutura (CEAGEPE).

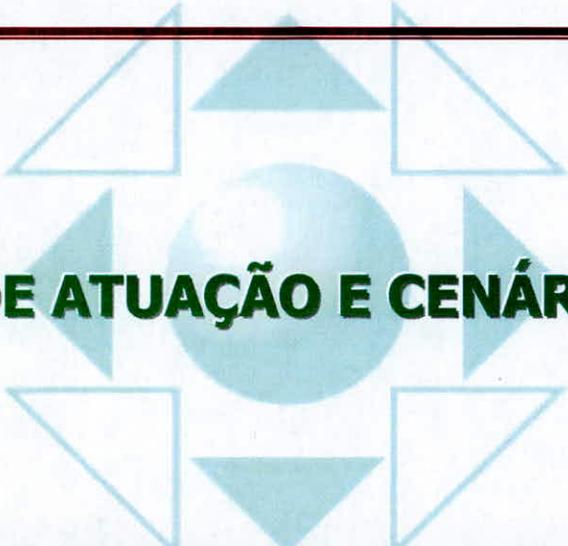
Todavia, em tempo hábil, a Diretoria, com a chancela do Conselho de Administração da CEASA-PE/O.S, poderá através de instrumento administrativo, promover os ajustes na estrutura organizacional e funcional, os quais serão devidamente inseridos no Regimento Interno da Organização Social.

Diante da necessidade de uma estrutura enxuta e, ao mesmo tempo, eficiente, optou-se por estabelecer patamares iniciais de remuneração conforme classificações já existentes, adaptando valores, a um patamar superior no futuro.

A CEASA, então, vem trabalhando no sentido de promover incentivos de forma gradativa, como a extensão de concessão do **vale-alimentação**, o **auxílio creche**, **auxílio educação**, o **bônus universitário**, o **bônus saúde**, a **apólice coletiva de seguro de vida**, o **auxílio funeral** e o **bônus natalino**, benefícios esses definidos em seus critérios em Portarias pertinentes.

É importante salientar que todas essas medidas geram impacto motivacional extremamente positivo para os funcionários, aumentando, conseqüentemente, a produtividade – resultado que pode ser devidamente aferido pela Diretoria - e gerando impacto mínimo sobre o valor total da Folha de Pagamento (estimada na ordem de 1% sobre a Receita da OS).

Cabe ainda salientar a continuidade de uma **programação específica de cursos e palestras**, com a finalidade de ampliar o nível de conhecimento e competências específicas de todos os colaboradores, bem como a implantação de **processo de avaliação de todo o corpo funcional**, visando estabelecer critérios de desempenho em relação as metas estabelecidas.



III. ÁREA DE ATUAÇÃO E CENÁRIO FUTURO

CEASA
PERNAMBUCO

III. Área de Atuação e Cenário Futuro

5. ABRANGÊNCIA

Mesmo atuando diretamente na R.M.R.(localização física), a CEASA-PE, propicia benefícios não apenas ao Estado de Pernambuco, mas também aos Estados vizinhos, através de sua potencial capacidade de concentrar em escala progressiva, o maior fluxo comercial de Abastecimento Alimentar no Norte/Nordeste.

Os beneficiários diretos do sistema CEASA são:

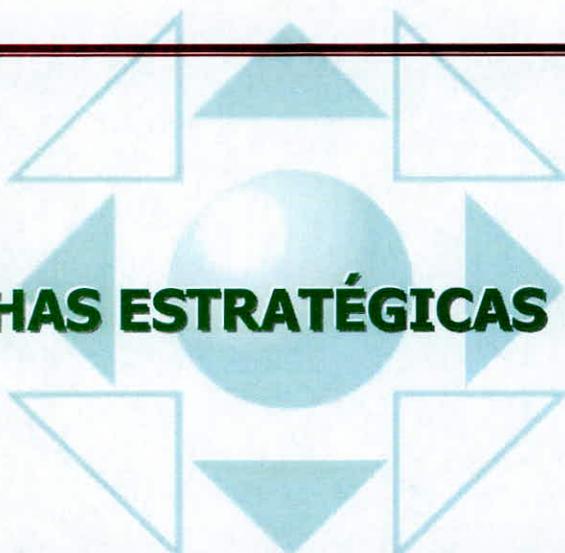
- √ Produtores Rurais;
- √ Atacadistas;
- √ Varejistas;
- √ Consumidores Finais;
- √ Segmentos da população carente, contemplados pelos projetos sociais;
- √ Agricultura de Base Familiar;
- √ Entidades Públicas;
- √ Governo do Estado.

6. CENÁRIO FUTURO

O crescimento contínuo do mercado de produtos alimentícios e derivados de origem animal e vegetal vem requerendo do complexo CEASA/PE - OS, cada vez mais, uma infra-estrutura física e operacional otimizada, uma política de marketing eficaz, sistemas eficientes de comercialização de mercadorias e serviços.

As obras estruturadoras previstas para o estado de Pernambuco, concentradas principalmente na região de Suape, irão demandar da CEASA/PE – OS um esforço crescente no sentido de atender às exigências impostas pelo mercado nacional, uma vez que o Estado será palco de investimentos vultuosos, que deverão estimular ainda mais os negócios.

Já se percebe um movimento integrado da iniciativa pública e privada, no sentido de estabelecer parcerias e alianças estratégicas que possam aproveitar melhor o momento favorável pelo qual atravessa a economia pernambucana. Cabe então à CEASA/PE – OS articular novas parcerias que possam contribuir para o fortalecimento de sua estrutura e imagem, buscando atender a essas demandas emergentes em toda a sua plenitude.

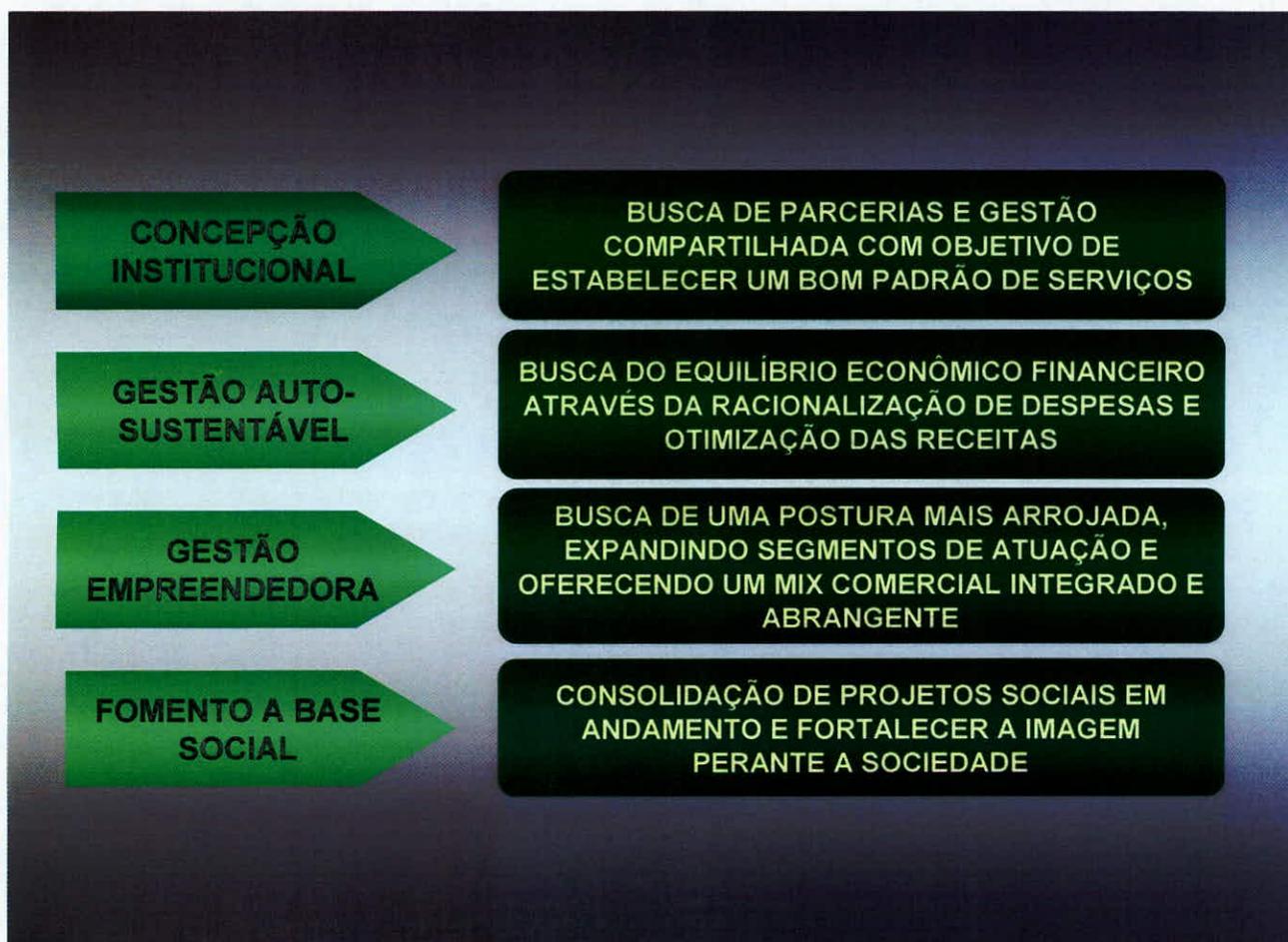


IV. LINHAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO

GEASA
PERNAMBUCO

LINHAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO

VISÃO ESQUEMÁTICA



IV. Linhas Estratégicas de Ação e Indicadores de Desempenho

7. CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL

Os esforços realizados no sentido de consolidar o contexto empreendedor da nova Instituição, considerando os avanços obtidos nesses últimos dois anos como O.S., continuarão a ser priorizados, tendo como premissa básica a busca de parcerias e, sempre que possível, a implementação da gestão compartilhada com os segmentos envolvidos, objetivando sempre estabelecer um padrão de serviços satisfatório para todos os usuários que utilizam direta ou indiretamente este importante Centro de Abastecimento para concretizarem suas negociações.

O Plano de Metas 2008-2009 contempla para esta linha estratégica os seguintes resultados, revistos a partir do desempenho da O.S. ao longo dos seus primeiros 04 anos :

- Insatisfação do cliente externo (clientes e usuários): menor do que 30%

- Satisfação do cliente interno (colaboradores): maior do que 70%

Tais esforços vêm sendo mensurados através dos Índices de **Insatisfação do Cliente Externo (IICE)** e de **Satisfação do Cliente Interno (ISCI)**, até agora eficazes na demonstração dos resultados positivos obtidos.

O **IICE (Índice de Insatisfação do Cliente Externo)** é obtido através de pesquisa realizada por um agente externo, buscando refletir o sentimento de comerciantes e clientes, ambos usuários do complexo comercial ofertado pela CEASA/PE - OS.

Para aferição do indicador, são 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*. Também são registradas as *sugestões para melhorias*, que servem como diretrizes para priorizar e ajustar as ações previstas no Plano Estratégico.

Já o **ISCI (Índice de Satisfação do Cliente Interno)**, considera a média de satisfação dos colaboradores da CEASA-PE em relação a: *valorização do trabalho, ambiente físico, relações interpessoais e normas e regulamentos*.

Está contemplada também a participação complementar da **Ouvidoria** como parâmetro integrante desses dois indicadores, uma vez que deverá canalizar aspectos indutores para diversas ações.

8. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL

Em consonância com os futuros paradigmas a serem trilhados pela Organização, a CEASA-PE têm buscado incessantemente o equilíbrio econômico-financeiro, sem, contudo afetar o padrão de qualidade dos serviços a serem prestados ao público alvo.

Para instrumentalizar tal linha de ação, o processo de monitoramento tem sido peça fundamental não só na previsão orçamentária, mas, sobretudo na execução do planejamento operativo, onde o processo de austeridade econômico-financeira tem como meta basilar a racionalização das despesas, e concomitantemente a otimização das receitas, o que vem sendo obtido ao longo dos dois primeiros anos de funcionamento da nova organização.

O Plano de Metas 2008-2009 contempla para esta linha estratégica os seguintes resultados, revistos a partir do desempenho da OS ao longo dos 04 primeiros anos:

- Resultado Líquido: maior do que 5%;
- Participação dos Custos Fixos na Receita Total: menor ou igual a 50%;
- Participação dos Custos com Pessoal na Receita Total: menor ou igual a 45%;
- Liquidez Corrente: maior do que (1,00);
- Eficiência na cobrança das tarifas (TPRU): menor ou igual a 3% (inadimplência inferior a 3%).

Para aferição das metas descritas, foram incorporados ao processo de gestão os seguintes indicadores:

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.

O **IPCF (Indicador de Participação dos Custos Fixos na Receita Total)** mede a representatividade dos custos fixos da nova estrutura em relação à Receita Total do período. São considerados Custos Fixos aqueles que não sofrem variação proporcional em relação a variação de receita, tais como a folha de pagamento do pessoal administrativo e as despesas administrativas da O.S.

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.

O **ILC (Indicador de Liquidez Corrente)** mede a capacidade da Organização em saldar suas obrigações de curto prazo.

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.

9. GESTÃO EMPREENDEDORA

A postura comercial mais “agressiva” adotada nesses primeiros anos permitiu à CEASA não só ampliar os seus níveis de receitas, mas fomentar a expansão dos segmentos produtivos e comerciais, através da ampliação de sua área física e adequação da política de comercialização praticada.

Assim, a Organização tem se consolidado como um Centro de Abastecimento, com um MIX comercial integrado, abrangente, e, sobretudo que proporciona aos seus usuários uma expressiva base logística.

O Plano de Metas 2008-2009 contempla para esta linha estratégica os seguintes resultados, revistos a partir do desempenho da OS ao longo dos 05 primeiros anos :

- Ocupação da área disponível para locação: 100% da área disponível

- Participação do Custo Total da O.S. no Volume comercializado: menor do que 1%

Para aferição das metas descritas, foram incorporados ao processo de gestão os seguintes indicadores:

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.

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

10. FOMENTO À BASE SOCIAL

Consciente, pois, de sua necessidade de equilíbrio financeiro, mas consonante com seu papel de referência junto à sociedade, a Instituição CEASA/PE - OS, tem como princípio basilar, não só consolidar os projetos sociais já em andamento, mas ampliar o leque de ações neste sentido, principalmente objetivando positivar a imagem da Organização, alinhada ao cenário econômico-social, com base nas diretrizes governamentais, ora em concepção no país e, particularmente, em Pernambuco.

Aferir a imagem da organização perante a sociedade auxilia na condução e priorização de ações da OS, uma vez que mostra o impacto dessas ações junto à opinião pública. No entanto, mensurar esse impacto não é tarefa fácil, pois os meios de comunicação são cada vez mais intensos e dinâmicos. Assim, foi definido como indicador o **IIOS (Índice da Imagem da Organização perante a Sociedade)**, que é obtido dividindo-se o total de notícias favoráveis na mídia impressa local pelo total de notícias encontradas nesses veículos de comunicação ao longo de um mesmo período.

Para assegurar o acompanhamento desse indicador, foi atribuída a função à Secretaria Geral, tendo sido estabelecido como meta o índice de 80% de notícias favoráveis.

Cabe salientar que todos os indicadores mencionados irão compor um **Indicador Final**, chamado de **Score Total**, que agrega os indicadores ponderados por seu respectivo impacto (peso) no contexto geral.

Tal indicador, bem como todos os demais, está expresso no Anexo I do presente documento, e vem mantendo-se acima do valor definido como meta para a O.S. (maior ou igual a 80%).



**V. PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS
PONTUAIS**

CEASA
PERNAMBUCO

V. Principais Ações Estratégicas Pontuais

11. CONTEXTO

Buscando instrumentalizar as macros vertentes que vem sendo perseguidas, conforme capítulo anterior, evidenciamos em seqüência as principais ações pontuais a serem executadas, de acordo com a visão da Organização.

Dessa forma, detalha-se a seguir as linhas mestras que norteiam o Plano de Ação:

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

10.1. CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL

- √ Envidar os esforços necessários para o devido cumprimento dos termos do Contrato de Gestão da CEASA/PE - OS, a partir das metas pré-estabelecidas, principalmente voltadas para a constante melhoria dos serviços prestados, e para consolidar a nova Instituição como referência positiva para o modelo de Gestão Compartilhada, entre a iniciativa privada e o poder público estadual.
- √ Ampliar sua abrangência econômica e social através de ações integradas entre o setor produtivo e a comercialização dos produtos.
- √ Disponibilizar a infra-estrutura da CEASA/PE - OS para respaldar as ações voltadas para os Programas de Política de Abastecimento Alimentar, no sentido de servir como elemento facilitador das diretrizes voltadas para este fim.
- √ Ampliar as ações de parcerias, principalmente com os principais agentes envolvidos, através da captação de investimentos, no sentido de alimentar constantemente o dinâmico processo comercial, do principal entreposto comercial do gênero do Norte/Nordeste.
- √ Dotar de infra-estrutura adequada e moderna para atender a otimização dos processos e consolidar os programas sociais ora em execução, bem como ampliar sua abrangência social, fomentando assim uma postura empresarial de uma Instituição preocupada com os problemas marginais que envolvem todo o processo conjuntural deste tipo de equipamento.
- √ Manter mecanismos de processo contínuo de auto-avaliação para o devido balizamento dos resultados, no sentido de efetivamente atender as prerrogativas básicas para qual a Organização foi reestruturada.
- √ Avaliar a eficácia e qualificação profissional, promovendo, através de programas de incentivos e de capacitação, o desenvolvimento contínuo das pessoas na organização, consolidando assim a política de gestão de pessoal.

10.2. GESTÃO AUTO-SUSTENTÁVEL

- √ Manter o controle do ponto de equilíbrio econômico-financeiro, realizando investimentos compatíveis com a realidade da O.S..
- √ Otimizar os componentes de receitas, adequando-os às demandas operacionais e sociais da Organização, gerando também atrativos para outros investimentos.
- √ Implementar efetivamente o processo de racionalização das despesas de modo responsável.
- √ Proceder ajustes contínuos no Planejamento Orçamentário e na execução financeira e identificar em tempo hábil o devido enquadramento físico/financeiro.
- √ Utilizar o Manual de Compras de forma eficaz, no sentido de estabelecer um maior nível de transparência no processo de aquisição de bens e serviços, tendo como referência balizadora a Lei 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos).

10.3. GESTÃO EMPREENDEDORA

- √ Propiciar condições e incentivos para fortalecimento do processo de parcerias, tendo como meta principal, o aumento da participação da iniciativa privada, no processo de investimentos no entreposto comercial, principalmente respaldando a construção de novas unidades comerciais pelos futuros usuários empreendedores.
- √ Ampliar as alternativas de comercialização agrícola para os produtos originários da agricultura de base familiar, notadamente as ações desenvolvidas pelo PRONAF.
- √ Fortalecer o processo de dinamização da tecnologia de informação de mercado agrícola, enfatizando entre outras ações, o nível de abrangência junto à base produtiva.
- √ Fortalecer as ações voltadas para melhoria dos padrões de qualidade dos produtos agrícolas comercializados e consumidos em nosso Estado, tal como o Programa Horti Fruti e Qualidade, este em parceria com a UFRPE/SEBRAE/ FADURPE, bem como o monitoramento dos resíduos agrotóxicos dos produtos horti-fruticulos comercializados na CEASA, em parceria com a ADAGRO/PE.
- √ Dotar a infra-estrutura da CEASA/PE - OS de condições otimizadas para respaldar de forma eficaz o processo de comercialização agrícola, principalmente voltado para atender os programas de abastecimento alimentar dos Governos Estadual e Federal, bem como instrumentalizar a integração com os produtores rurais.
- √ Ampliar e fortalecer os canais de comercialização agrícola, inclusive com relação ao desenvolvimento do processo de interiorização otimizada das Centrais Regionais de Comercialização. Ressaltando-se, ainda, a consolidação do apoio técnico às Centrais já existentes: Caruaru, Vitória de Santo Antão, Garanhuns e as efetivas gestões para a implementação da central de comercialização no Município de Pesqueira, este representando o consórcio das cidades potencialmente produtoras de produtos agrícolas da Região.

- √ Prestar suporte técnico à Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento – ABRACEN na implantação e desenvolvimento de outros centros comerciais.
- √ Dar continuidade ao programa de marketing comercial, no sentido de ampliar e fortalecer a imagem da Central, como o principal centro comercial do gênero, não só buscando alimentar o crescimento do fluxo dos compradores, mas fomentar a iniciativa dos novos empreendimentos no entreposto comercial.
- √ Dar continuidade ao programa de apoio logístico comercial, buscando melhor atender aos usuários da Central, inclusive priorizar a programação e comunicação visual da CEASA.
- √ Desenvolver ações de inserção pró-ativa no Programa Nacional de Desenvolvimento e Modernização das CEASAs (PRÓHORTI) em parceria com o Governo Federal e a Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento – ABRACEN.
- √ Fomentar e instrumentalizar novas parcerias, ampliando inclusive suas atividades afins, gerando dessa forma novas receitas financeiras para Instituição, as quais deverão respaldar a execução do Plano de Investimento e Manutenção para a infraestrutura logística e comercial do Entreposto atacadista, CEASA-Recife.
- √ Resgatar e fortalecer as atividades relacionadas à armazenagem e logística de produtos agrícolas e diversos. Enfatiza-se nesta ação, o desenvolvimento de tais atividades junto a Secretaria de Educação do Estado e outras que necessitarem dos referidos serviços, bem como a retomada de gestões logísticas e operacionais na área portuária.

10.4. FOMENTO À BASE SOCIAL

- √ Ampliar o nível de abrangência dos Programas Sociais em desenvolvimento na CEASA-PE, tais como: Programa Sopa Amiga, Programa do Leite e Mesa Solidária, objetivando o aproveitamento racional do excedente de produtos hortigranjeiros comercializados neste entreposto de abastecimento, sendo o produto final, distribuído em tempo hábil, junto a população carente, em forma de sopa ou de kits de produtos “in natura”.
- √ Ampliar o nível de parceria junto às entidades que desenvolvem Projetos Sociais, objetivando consolidar a Organização CEASA, como instrumento referencial de apoio à sociedade, notadamente a população carente, com destaque para o processo de inserção digital dos usuários da CEASA, através do Telecentro de Informática já implantado e apoio aos cursos profissionalizantes destinados a crianças e jovens da população carente residente no entorno da CEASA.
- √ Disponibilizar infra-estrutura adequada para atender a demanda dos Governos Municipal, Estadual e Federal, em prol da Política de Abastecimento Alimentar, principalmente para o atendimento dos Programas Sociais, voltados para o estrato da população de menor poder aquisitivo, com destaque para o Programa Leite de Pernambuco.
- √ Consolidar o novo processo gestor da infra-estrutura operacional do antigo IAPE (Instituto Alimentar de Pernambuco), inclusive redirecionando e ampliando suas linhas de ação, em prol das comunidades carentes do Estado.



VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

CEASA
PERNAMBUCO

VI. Considerações Finais

Ao final de quase cinco anos como OS, a CEASA/PE se consolida como uma organização auto-sustentável, que já serve de modelo a outras instituições em nível nacional.

O empenho do Núcleo de Gestão e a austeridade das medidas por ele adotadas demonstram que os resultados até aqui obtidos não se constituem por mero acaso.

A retomada da estabilidade econômico-financeira da Organização a partir de fevereiro de 2007 reflete o potencial de resposta da estrutura que, se bem gerenciada, deve continuar a colher os frutos decorrentes do bom negócio que representa.

No entanto, em face das experiências anteriores, é preciso estarmos sempre atentos e prudentes no processo de gestão, para que não volte a se repetir a performance de 2006 (2º Semestre), quando a O.S. demonstrou queda em seu desempenho que, dentre outros fatores, foi gerado por fragilidades internas. Faz-se necessário, então, reforçar as recomendações pertinentes, ressaltando a importância dessas ações para a manutenção do desenvolvimento da CEASA/PE-O.S.

Fato este já administrado em tempo hábil pela atual Gestão, quando registramos no primeiro semestre de 2007, a melhor performance da Organização Social CEASA-PE. E como suporte gerencial, está sendo desenvolvida uma ferramenta para o planejamento e controle do fluxo de caixa como ferramenta gerencial, o que deve otimizar o grau de eficácia nas negociações diversas da Organização. Também continuaremos a monitorar o Ponto de Equilíbrio como forma de verificação constante da viabilidade do negócio. A receita necessária para manutenção do negócio sofre constante influência do mercado, podendo variar para menos e comprometendo, assim, a “saúde” da organização. Assim, um controle rígido das despesas aparece como ponto fundamental neste aspecto.

No sentido de criar e desenvolver uma filosofia voltada para a qualidade, com foco na padronização dos processos e melhoria contínua das condições de trabalho, mantém-se a salutar meta da criação de um Grupo de Implantação de Melhorias, liderado por um comitê competente para promover as ações necessárias. Uma vez consolidada, a O.S. deve buscar a qualidade de forma continuada, tendo em vista o grau crescente de exigência por parte de seus clientes.

Aspectos relacionados a melhor comunicação interna na empresa também são importantes para a implementação das ações aqui previstas. Um sistema claro e preciso de compartilhar informações tende a gerar maior comprometimento da equipe com os objetivos propostos, além de proporcionar um clima organizacional mais agradável para o desenvolvimento do trabalho, gerando, conseqüentemente, maior produtividade dos funcionários. Esta ação deve estar alinhada à modernização do parque de informática da CEASA, instrumento facilitador deste processo.

Por fim, serão sempre priorizado os aspectos de motivação e qualificação dos colaboradores, pois serão estes os elementos diferenciais na manutenção dos resultados favoráveis até aqui obtidos. Assim sendo, será dada continuidade às ações que estimulem o trabalho produtivo, bem como preservar a transparência da gestão no que diz respeito a avaliação de seus funcionários. Um processo claro e participativo tende a gerar maior comprometimento da equipe com os objetivos propostos, além de proporcionar um clima organizacional mais agradável para o desenvolvimento das atividades.

Assim, como forma de dar continuidade ao processo de crescimento da O.S., este sempre voltado para o resultado, e ciente missão de prestar um serviço de excelência, buscaremos sempre realizar dentre outras ações:

1. Continuidade das pesquisas de satisfação dos clientes interno e externo, obtendo uma pontuação que represente os indicadores em questão (ISCI e IICE);
2. Realização de palestras com temas motivacionais, de atendimento e gestão para o público interno;
3. Realização de Cursos e Workshops com foco em comportamento, empreendedorismo, negociação, atendimento e gestão;
4. Ajuste no Sistema de Informações Gerenciais às necessidades da nova estrutura, a fim de garantir que as informações das linhas de frente cheguem aos setores de comando de forma rápida, clara e precisa. Assim, determina-se que o fluxo de informações seja ordenado e sistemático, permitindo uma análise das variações em relação às metas estabelecidas e aos recursos alocados, com o objetivo principal de coordenar, orientar e controlar o processo decisório;
5. Criação de padronização para as diversas atividades e documentações do processo, de tal forma que o produto ou serviço tenha sempre as mesmas características, dentro de padrões de excelência pré-estabelecidos, independentemente de quem os execute;
6. Ênfase na metodologia de trabalho e nos processos envolvidos nas atividades, realizando as modificações necessárias para obtenção de uma melhor produtividade da mão-de-obra e da estrutura, reduzindo perdas e desperdícios existentes;

7. Desenvolvimento de ações para criação de um grupo de trabalho para implantação de melhorias, composto por técnicos, chefes, gerentes e funcionários, com o objetivo de estimular o pessoal na busca e identificação de problemas que ocasionam perda de tempo ou baixa produtividade em qualquer setor da organização. O clima de participação estabelecido favorece a busca de soluções criativas e inovadoras para os problemas relacionados ao trabalho, além de produzir um importante efeito psicológico positivo e motivacional, melhorando as relações de trabalho e estimulando a busca contínua de melhorias;
8. Realização, com auxílio de recursos informatizados, de avaliações contínuas de todos os serviços oferecidos pela organização, comparando-os através de dados individuais da capacidade de venda, custos, margem e rentabilidade. Deste modo, obtem-se informações imprescindíveis para elaboração das estratégias de marketing e comercialização dos produtos;
9. Fomento as parcerias estruturadoras.
10. Fortalecimento da gestão participativa, inclusive na priorização dos investimentos necessários.
11. Valorização dos recursos humanos.

ANEXOS

I. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores a seguir representam o desempenho da CEASA/PE – O.S. nos aspectos tocantes a suas linhas estratégicas de ação. Embora apurados para o período de fevereiro de 2004 a julho de 2007, dados preliminares indicam que os mesmos tendem a permanecer no patamar aqui apresentado, indicando a consolidação do processo de gestão dentro das metas pré-estabelecidas, superando, na maioria dos casos, os valores estipulados.

Assim, tem-se a seguinte visão representativa dos indicadores:

IPCF	PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS NA RECEITA	
ILC	LIQUIDEZ CORRENTE	
IOAD	OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	
IRLA	RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	
IPCP	PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NA RECEITA	
IET	EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	
ICVC	CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	
IICE	INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	APURAÇÃO ANUAL
ISCI	SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	
IOS	IMAGEM PERANTE A SOCIEDADE	

INDICADORES DE POSIÇÃO – Fevereiro/04 a Junho/07)

INDICADOR	SIGLA	DESCRIÇÃO/FINALIDADE	FORMA DE CÁLCULO	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2007-1	MÉDIA 2005	MÉDIA 2006	MÉDIA 2007/1	SCORE 2007/1	SCORE MÉDIO 2004 a 2007/1
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	MENOR QUE	31,90%	31,58%	31,39%	32,2%	15	15
				50%						
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	MAIOR QUE	1,39	1,54	1,18	1,03	15	15
				1,00						
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)	100%	98,90%	98,90%	98,75%	98,6%	9,863	9,890
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	VERIFICAR O PERCENTUAL DISPONÍVEL PARA REINVESTIR NOS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS	DIVIDIR O RESULTADO LÍQUIDO PELO FATURAMENTO TOTAL DO PERÍODO	MAIOR QUE	5,99%	5,40%	1,77%	8,35%	25	25
				5%						
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	MENOR QUE	24,56%	23,12%	22,97%	27,81%	15	15
				45%						
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)	MENOR QUE	1,41%	1,98%	1,13%	1,08%	10	10
				3%						
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\$)	MENOR QUE	1,47%	1,40%	1,67%	1,41%	7,100	6,807
				1%						
TOTAL									100,000	100,000
									96,963	96,697

INDICADORES DE TENDÊNCIA – Fevereiro/04 a Dezembro/06)

INDICADOR	SIGLA	DESCRIÇÃO/FINALIDADE	FORMA DE CÁLCULO	VALOR DE REFERÊNCIA (META)	VALOR ATUAL	VALOR PROJETADO	VALOR ANTERIOR
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	<0,3	0,264	0,2	0,2207
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	>0,7	0,784	0,75	0,736
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	>0,8	0,973	0,95	0,890

Nota: Os indicadores acima contemplam apenas 24 meses da O.S., pois sua apuração é anual. Nova aferição será realizada em Janeiro/2008.



II. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

III - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Composição Média 2004/2007-1	%
RECEITA TOTAL	100,0%
OPERACIONAIS	67,3%
NÃO-OPERACIONAIS	2,0%
RESSARCIMENTOS	30,6%
CUSTOS VARIÁVEIS	62,2%
CUSTOS DE OPERAÇÃO	4,6%
SERVIÇOS DE TERCEIROS	56,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	1,1%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	37,8%
CUSTOS FIXOS	31,9%
DESPESAS COM PESSOAL	24,7%
DIVERSOS	0,3%
MATERIAIS	2,9%
ENCARGOS DIVERSOS	4,0%
CUSTO TOTAL	94,1%
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	5,9%
INVESTIMENTOS	5,4%
DEPRECIACIONES	0,4%
RESULTADO FINAL	0,9%
PONTO DE EQUILÍBRIO	86,3%

IV - PLANO DE ATIVIDADES (CRONOGRAMA)

Corpo Diretivo

Romero Fittipaldi Pontual

Diretor-Presidente da CEASA-PE/OS

Getúlio de Sá Gondim

Diretor de Administração e Finanças

Antonio Oliveira

Diretor Técnico Operacional

Gustavo Henrique de Andrade Melo

Diretor de Programas Especiais

Técnico Facilitador

Paulo de Tarso Dornelas de Andrade

Assessor de Planejamento

Equipe Técnica

Vitor Hugo Consultores Associados – Credenciada ao SEBRAE-PE

Vitor Hugo R. Gonçalves

Consultor Responsável

Equipe de Apoio

Ataliba Gonçalves

Ronaldo B. Bernardes