



CEASA-PE/O.S.

Avaliação dos Indicadores de Desempenho

Fev/2004 a Dez/2013

**Recife,
Março, 2014**

1 Introdução

O presente instrumento tem por finalidade realizar uma análise de desempenho da CEASA-PE/O.S, no período fevereiro de 2004 a setembro de 2013, a partir dos indicadores definidos no Plano Estratégico de Ação 2003/2004 e consolidados no Plano de Ação 2008/2009 e reajustados no Plano de 2012-2014. Também será contemplada a avaliação dos aspectos de gestão da nova estrutura com base nos demonstrativos de resultados da Organização e os comparativos de desempenho dos 04 (quatro) trimestres de 2013 e o consolidado do ano de 2013.

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 ENTREPÓSITO PELO VOLUME MENSAL COMERCIALIZADO (R\$)	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL

Esses indicadores são acompanhados mensalmente, com fechamento consolidado semestralmente até o ano de 2012. A partir de 2013 o fechamento consolidado vem ocorrendo trimestralmente.

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.

Assim, foi criado o **IVO – Índice de Volume por Ocupação**, calculado dividindo o volume comercializado na CEASA em toneladas pela área total ocupada em m².

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 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

Podemos ressaltar 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 2012/2014**, 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 2013

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 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.

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 2013, bem como à média no período total de funcionamento da O.S. até o presente.

Quadro 01: Indicadores de Posição – 2004 a 2013.

INDICADOR	SIGLA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2012	MÉDIA ANO 2013
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	22,2%	17,5%
			50%		
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	1,22	1,12
			1,00		
VOLUME POR OCUPAÇÃO	IVO	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	1,24	1,13
			1,00		
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	100%	99,2%	99,5%
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MAIOR QUE	5,5%	5,16%
			5%		
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	16,7%	13,2%
			45%		
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	1,1%	0,4%
			3%		
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENSAL, COM FECHAMENTO ANUAL	MENOR QUE	1,8%	1,1%
			1%		

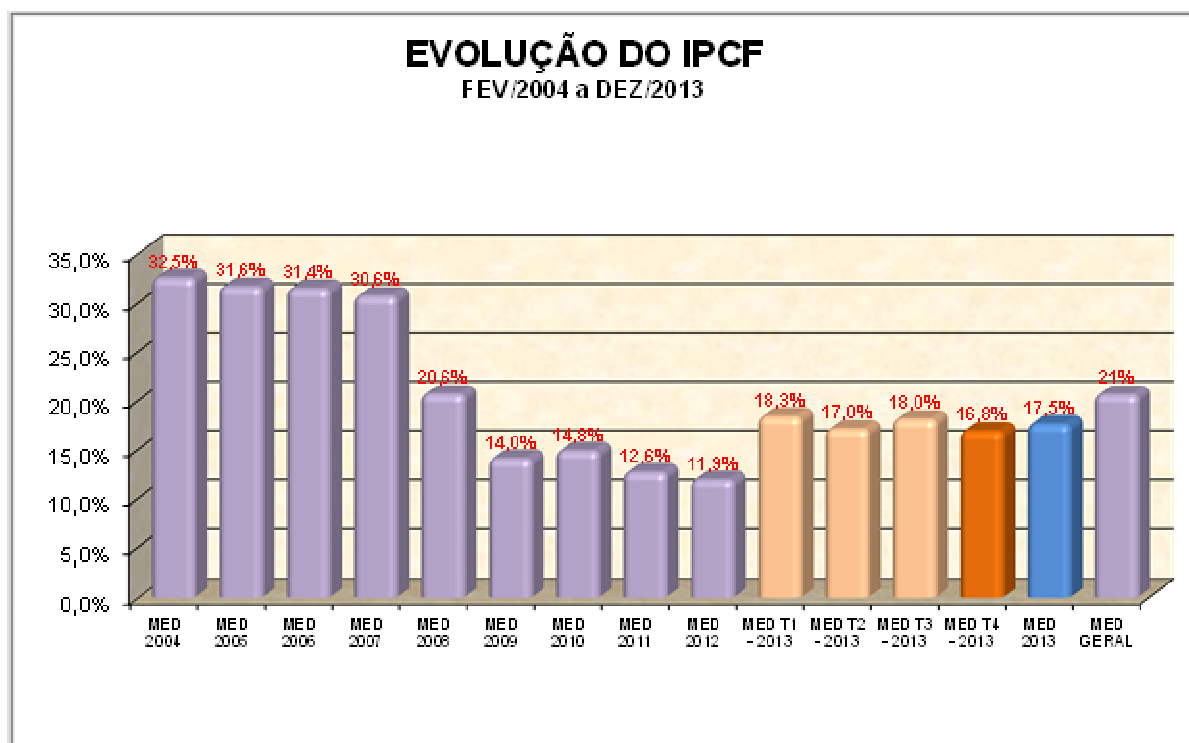
4.1 IPCF

O IPCF (Indicador de Participação dos Custos Fixos na Receita Total)

O indicador 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.

O indicador vem apresentando queda nos últimos anos e se encontra bem abaixo do percentual máximo de referência que é de 50%. A média histórica (até 2012) indica que a participação do custo fixo na receita é de 22,2% e no ano de 2013 fechou com um percentual é de 17,5%, acima dos 11,8% do ano de 2012. Cabe observar que a Receita Total em 2013 (67,4 mi) foi menor que em 2012 (76,1 mi), justificando o aumento percentual deste indicador. Em valores absolutos, a média mensal dos custos fixos passou de R\$ 734.020,14 em 2012 para R\$ 978.325,71 na média em 2013, representando uma variação de 1,33.

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



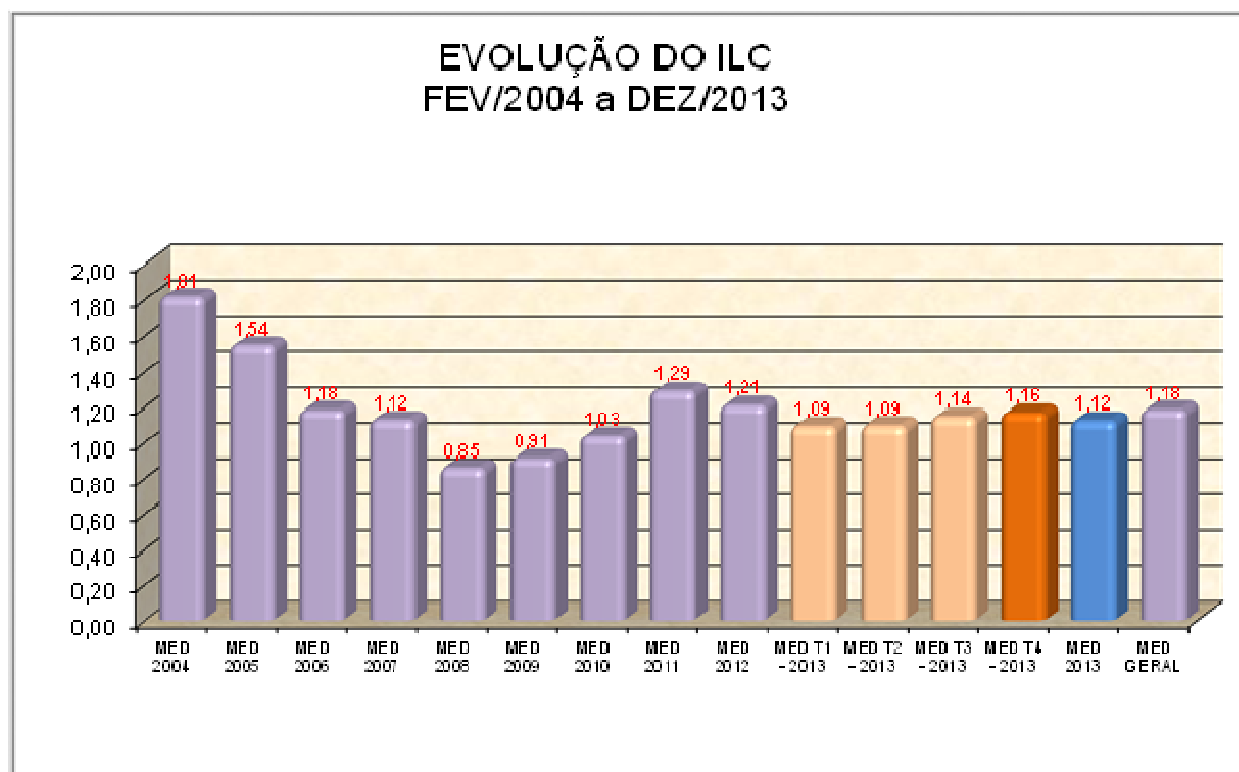
4.2 ILC

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

Observa-se que houve que apesar de ter havido uma redução na média do primeiro semestre de 2013 (1,09), no segundo semestre já houve uma melhora (1,15 em média). Como pode ser observado no gráfico a seguir, este indicador **fechou o ano de 2013 em 1,12**, consolidando uma tendência de melhora indicado no relatório do 3º trimestre de 2013.

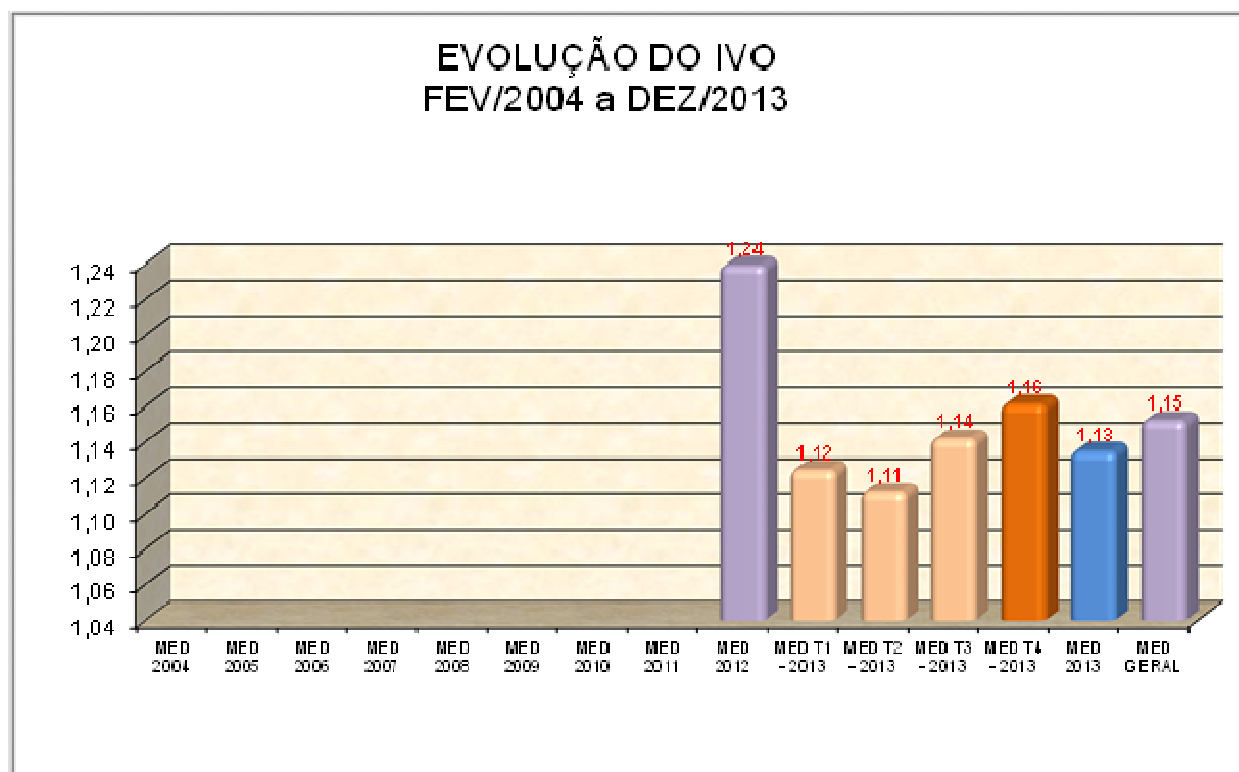
Este indicador permanece com um desempenho acima da meta estabelecida (maior do que 1,00).

No gráfico a seguir, registra-se o desempenho no período de 2004 até setembro de 2013



4.3 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 começou a ser adotado à partir do ano de 2012. Podemos observar que a média anual alcançada em 2012 (1,24) e a alcançada no ano de 2013 (1,15), encontra-se acima da meta estabelecida (maior do que 1,00). Este indicador poderia ter tido um desempenho melhor se o volume comercializado tivesse mantido a média de crescimento de 7% ao ano (média 2010-2012).



4.4 IOAD

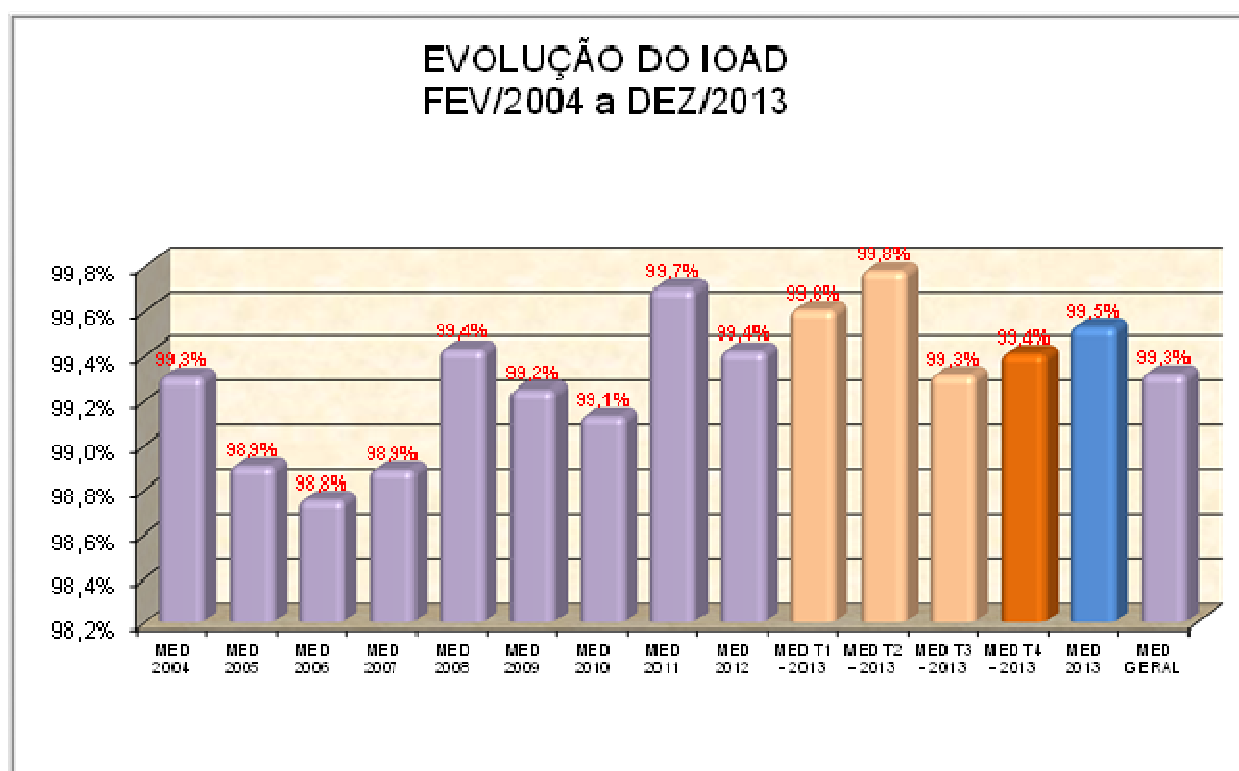
O **IOAD (Indicador de Ocupação da Área Disponível)** mede o percentual da área disponível para ocupação que efetivamente gera Receita direta para a O.S. Cabe salientar, porém, que algumas áreas podem ser cedidas e outras podem gerar Receitas não proporcionais a sua área física, se comparadas com a média. 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 de cerca de 74.300 m² de área para locação.

Observa-se que a média atual (99,5%) é bastante significativa e a CEASA vem trabalhando no sentido de ampliar continuamente o espaço locado. 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 histórica de ocupação encontra-se acima de 99%. Índice bastante razoável para o porte físico da instituição.



4.5 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. Porém, devido à oscilação ocorrida no Resultado Líquido Aplicável no ano de 2012 e nos primeiros meses de 2013, o indicador terminou o ano de 2013 com um percentual acumulado de 5,2%.

Como já foi dito nos comparativos deste ano, o comportamento deste indicador foi influenciado principalmente pelos efeitos da seca nos primeiros meses do ano, diminuindo os volumes comercializados e pelo atraso no recebimento dos recursos do Governo. Mesmo assim, a CEASA-OS vem envidando esforços no sentido de cumprir com as suas obrigações e honrar seus compromissos.

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

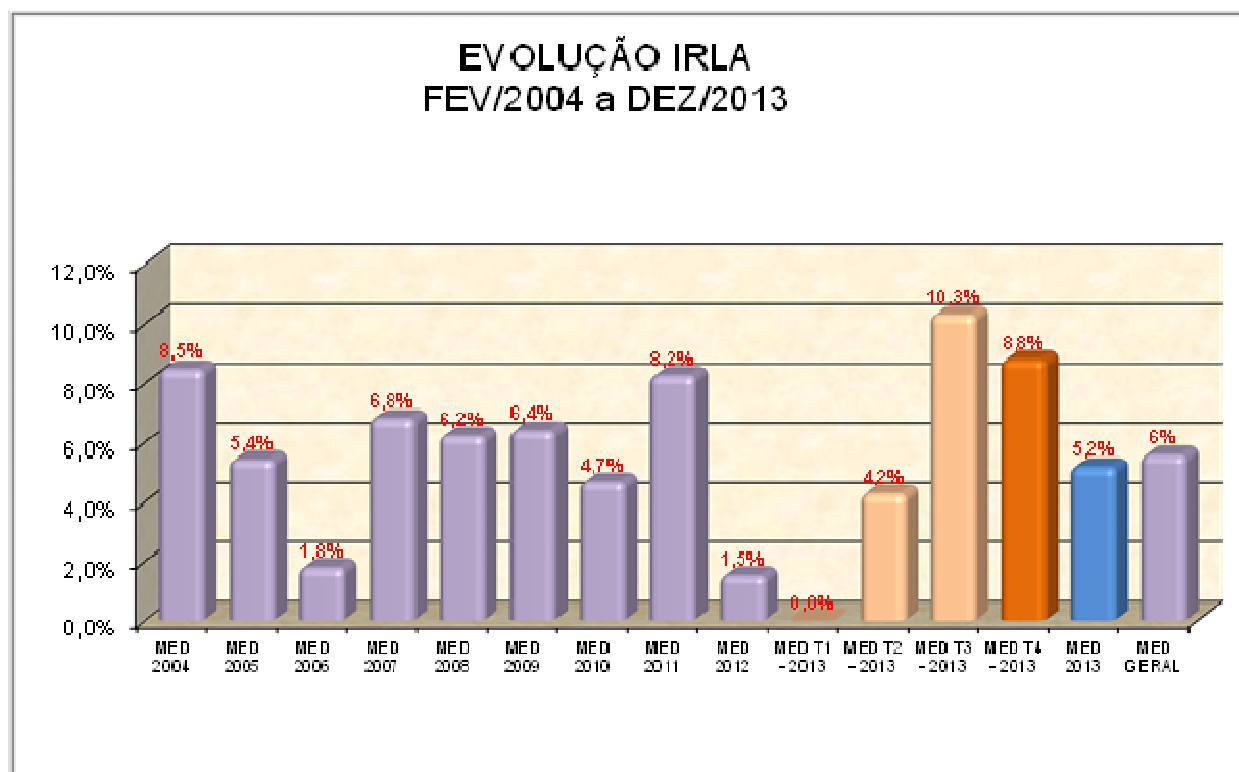
ATIVO PERMANENTE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	ACUMULADO (R\$)
Terrenos e Benfeitorias	53.757	238.612	-	-	107.617	-	-	-	-	-	399.986
Edificações	62.060	376.069	564.500	1.218.675	1.952.908	2.939.378	3.473.584	-	-	-	10.587.175
Obras em Andamento	-	-	-	-	-	-	-	4.689.098	5.880.122	1.515.221	10.569.220
Veículos	75.399	127.290	126.832	139.435	81.480	157.152	221.905	345.313	30.663	73.000	1.305.469
Máquinas e Equipamentos	13.486	20.465	18.262	4.029	62.953	38.608	73.084	326.345	59.474	12.474	616.705
Móveis e Utensílios	9.652	51.226	67.316	56.657	27.570	81.285	89.688	55.966	71.190	17.526	510.549
Computadores e Periféricos	22.860	49.911	42.726	86.058	34.255	111.090	39.893	43.724	54.436	24.075	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	1.642.296	26.116.350

PERCENTUAL DE INVESTIMENTOS EM RELAÇÃO À RECEITA TOTAL ACUMULADA

(2004 até 2013) → 8,93%

Observa-se que a O.S. investiu até o momento mais de R\$ 26 milhões e que no ano de 2013 houve uma diminuição do ritmo de investimentos, o que demonstra a preocupação da administração em não comprometer mais do que sua disponibilidade. Embora a média do valor referente ao resultado líquido esteja dentro da meta prevista, para continuar competitiva a O.S. necessita de uma estratégia de parcerias para realizar os investimentos sem comprometer sua saúde financeira.

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



Cabe lembrar que alguns lançamentos contábeis estão passíveis de ajustes, o que poderia modificar discretamente o desempenho retratado por este indicador.

Quadro 03: Demonstrativo de Resultados

	2013	%
RECEITA TOTAL	67.393.095	100,0%
OPERACIONAIS	50.422.632	74,8%
NAO-OPERACIONAIS	565.909	0,8%
RESSARCIMENTOS	16.404.555	24,3%
CUSTOS VARIÁVEIS	51.802.623	76,9%
CUSTOS DE OPERAÇÃO	3.360.823	5,0%
SERVIÇOS OPERACIONAIS	48.024.467	71,3%
MÃO-DE-OBRA TERCEIRIZADA	-	0,0%
DESPESAS FINANCEIRAS	417.334	0,6%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	15.590.472	23,1%
CUSTOS FIXOS	11.739.909	17,4%
DESPESAS COM PESSOAL	8.811.459	13,1%
DIVERSOS	90.595	0,1%
MATERIAIS	1.223.548	1,8%
ENCARGOS DIVERSOS	1.614.306	2,4%
CUSTO TOTAL	63.542.532	94,3%
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	3.850.564	5,7%
INVESTIMENTOS	1.642.296	2,4%
RESULTADO FINAL	2.208.268	3,3%
PONTO DE EQUILÍBRIO	50.748.224	75,3%

4.6 IPCP

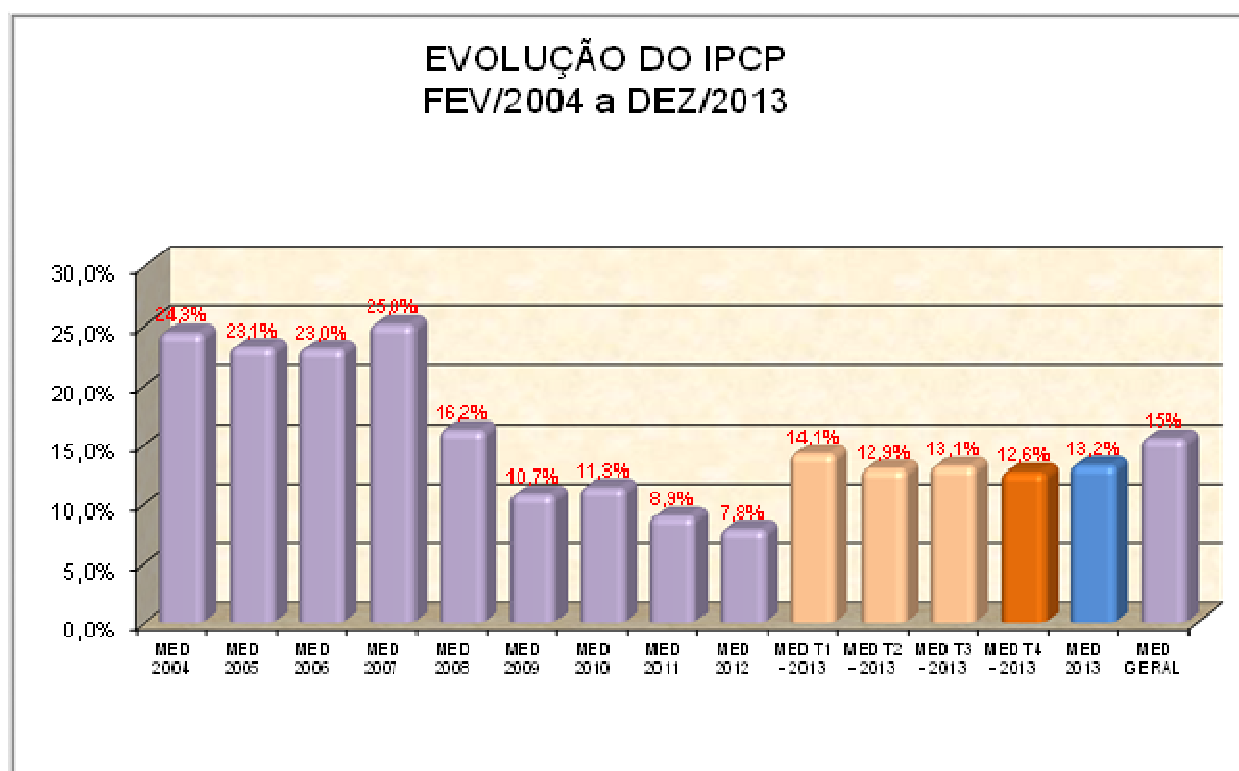
O IPCP (Indicador de Participação dos Custos de Pessoal na Receita Total) mede o impacto da Folha de Pagamento da O.S. no Total de Receita por ela gerada.

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 2012/2014.

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



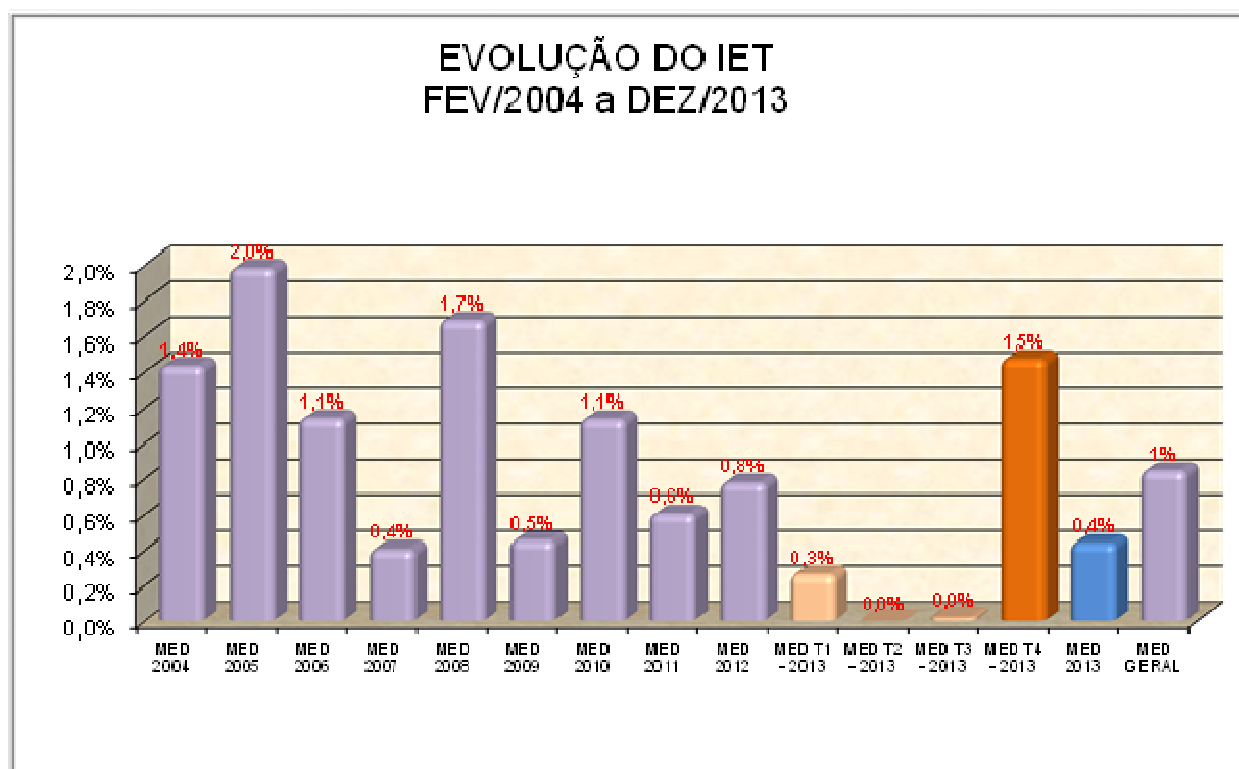
Este é um indicador que desde o início da operação vem se mantendo sob controle. Percebe-se que no ano de 2013 o comportamento foi diferente daquele que vinha acontecendo ao longo dos anos, ou seja, inverteu a tendência de queda. Um dos fatores que contribuiu para a inversão foi a diminuição da receita total, como foi demonstrado na avaliação do item 4.1.

4.7 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 ou com um mínimo de inadimplência, isso reflete diretamente em disponibilidade de caixa para saldar compromissos, realizar compras a vista obtendo descontos e reduzindo a necessidade de capital de giro da Organização.

O indicador em 2013 apresentou um índice de 0,4% de inadimplência. Houve uma redução em relação ao ano anterior. Permanecendo abaixo dos valores esperados (menor que 3%).

A seguir, vemos a variação do IET ao longo dos anos:



4.8 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 está 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.

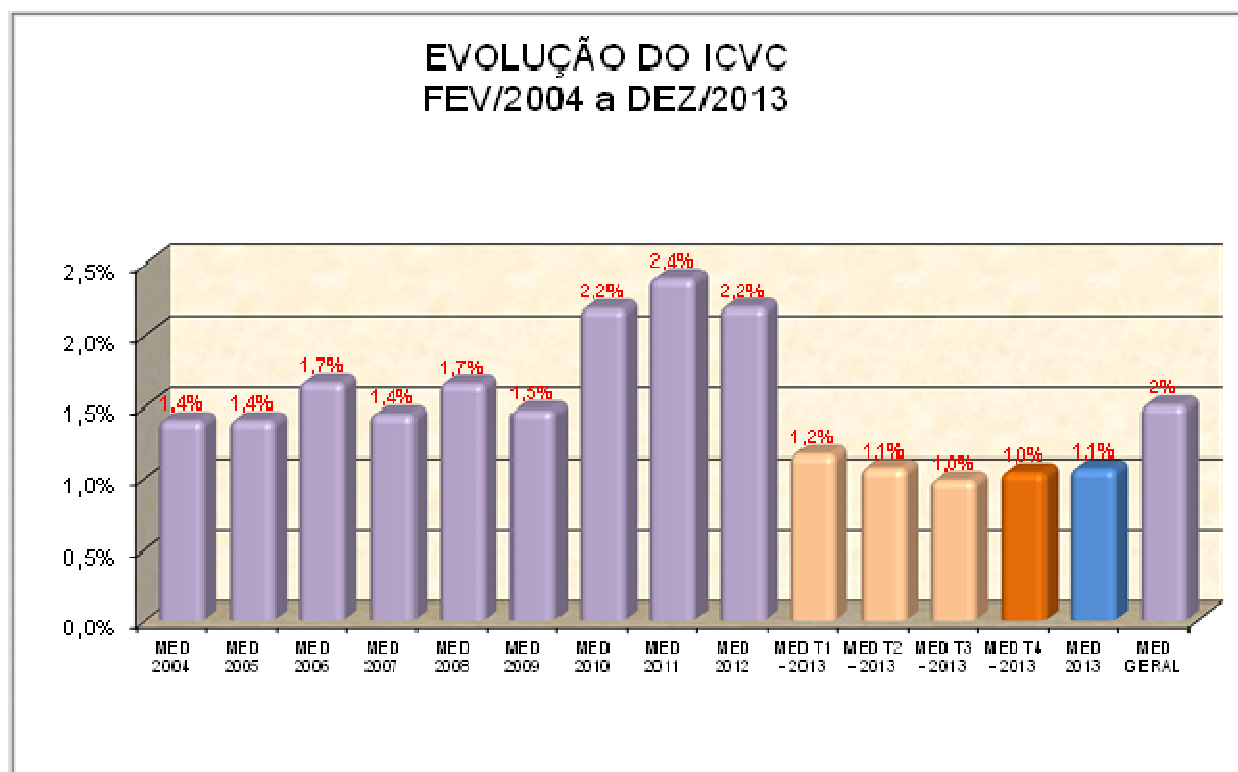
Assim, o cálculo deste indicador considera os custos totais da O.S., subtraídos daqueles concernentes a operações externas, pelo fato de não contribuírem para os volumes comercializados.

A análise deste indicador denota que mesmo com a diminuição dos custos, não houve prejuízo em conversão de negócios uma vez que houve aumento dos volumes comercializados em relação ao mesmo período do ano anterior.

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

ANO	2012	2013
Volume (TON)	1.024.506,00	1.000.062,00
Volume (R\$)	2.282.948.800,00	2.788.243.000,00
R\$/TON	2.228,34	2.788,07

No quadro abaixo, é possível verificar o aumento do índice ao longo dos anos:



4.9 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 2013 uma variação nos Índices Interno e Externo, assim como no indicador de Imagem Perante a Sociedade.

INDICADOR	SIGLA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	VALOR DE REFERÊNCIA (META)	PONTUAÇÃO 2013	PONTUAÇÃO 2012
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	IICE	ANUAL	<0,3	0,149	0,200
SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	ISCI	ANUAL	>0,7	0,763	0,816
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE A SOCIEDADE	IIOS	ANUAL	>0,8	0,857	0,667

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:

GERAL

	ITEM	TOTAL			SOMA
		APROV	REPROV	NS/NR	
1	HIGIENE E LIMPEZA	78,00	22,00	-	100
2	COLETA DE LIXO	84,00	12,00	4,00	100
3	SEGURANÇA	74,00	25,00	1,00	100
4	SANITÁRIOS (Qtde.)	56,00	33,00	11,00	100
5	SANITÁRIOS (Conserv.)	62,00	25,00	13,00	100
6	TELEFONIA	36,00	35,00	29,00	100
7	DIAS FUNCIONAMENTO	91,00	8,00	1,00	100
8	HORÁRIO FUNCIONAMENTO	88,00	12,00	-	100
9	TRANSITO INTERNO	28,00	72,00	-	100
10	SETORIZAÇÃO	88,00	11,00	1,00	100
11	SINALIZAÇÃO INTERNA	61,00	38,00	1,00	100
12	SERVIÇOS OFERECIDOS	80,00	16,00	4,00	100
13	ACESSO A ADM.	68,00	17,00	15,00	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 2013, percebe-se maior incidência de insatisfação com o **trânsito interno**, repetindo-se o que ocorreu nos anos anteriores.

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

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

Índice de Insatisfação do Cliente Externo

PERCENTUAIS DE REPROVAÇÃO

CATEGORIA	ITENS	MÉDIA
LIMPEZA	1/ 2	17,00
SEGURANÇA	3	25,00
COMODIDADE	5/6/9/10/	35,67
CONVENIÊNCIA	7/8/12/13	13,25
MÉDIA GERAL		22,73
AVALIAÇÃO GERAL		7,0
MÉDIA FINAL		14,86

E o comparativo de 2004 a 2013:

REPROVAÇÃO											
CATEGORIA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	VARIAÇÃO 2012/2013
LIMPEZA	34,50	23,60	33,85	28,50	15,20	20,90	25,90	23,00	19,20	17,00	-0,11
SEGURANÇA	34,20	21,60	28,30	32,00	31,20	26,60	33,80	29,80	34,40	25,00	-0,27
COMODIDADE	34,80	32,10	31,05	29,50	24,90	31,50	41,93	43,60	45,53	35,67	-0,22
CONVENIÊNCIA	19,28	12,30	16,25	15,25	13,30	15,15	18,35	16,95	17,15	13,25	-0,23
MÉDIA GERAL	30,70	22,40	27,36	26,31	21,15	23,54	30,00	28,34	29,07	22,73	-0,22
AValiação GERAL	21,60	21,73	25,42	14,00	12,00	14,40	12,60	10,40	9,80	7,00	-0,29
ÍNDICE REPROVAÇÃO	26,15	22,07	26,39	20,16	16,58	18,97	21,30	19,37	20,04	14,86	-0,26

Desta forma, o valor final ficou em 14,86% de insatisfação, menor percentual desde o início da pesquisa, mostrando que os esforços realizados pela administração da CEASA-PE/OS vem sendo reconhecidos por clientes e permissionários.

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	74,3%
Ambiente físico	88,8%
Relações Interpessoais	80,8%
Normas e regulamentos	61,4%
MÉDIA GERAL	76,3%

A seguir, o comparativo 2004/2013:

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	VAR. 12/13
Valorização do trabalho	69,0%	68%	70,4%	82,2%	80,4%	83,6%	82,9%	74,3%	76,9%	74,3%	-2,6%
Ambiente físico	78,3%	84%	88,2%	89,4%	95,0%	91,2%	95,6%	89,0%	87,2%	88,8%	1,6%
Relações Interpessoais	79,6%	84%	82,8%	87,4%	89,6%	89,7%	85,6%	82,2%	89,7%	80,8%	-8,9%
Normas e regulamentos	67,3%	72%	72,3%	79,3%	77,3%	70,0%	66,0%	74,0%	72,7%	61,4%	-11,3%
MÉDIA GERAL	73,6%	77,0%	78,4%	84,6%	85,6%	83,6%	82,5%	79,9%	81,6%	76,3%	-5,3%

Percebe-se que houve uma diminuição na média geral em relação ao ano anterior. O item “Normas e Regulamentos” continua “puxando” a média geral para baixo. Deve a

administração ficar atenta para que este item possa ser melhorado de forma a não prejudicar o indicador.

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

Em relação ao **IIOS** (Índice da Imagem da Organização perante a Sociedade), o mesmo é obtido dividindo-se o total de notícias favoráveis na mídia impressa local pelo total de notícias encontradas. Durante o período analisado, foram coletadas 17 referências da CEASA-PE/O.S. na mídia impressa, sendo que 16 de matérias informativas, 01 matéria desfavorável e nenhuma matéria de conotação favorável.

Notícias na Mídia Impressa (2013)

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 seca foi o principal assunto explorado na mídia, principalmente na TV. A tendência é que as inserções na TV continuem crescendo mais do que as notícias impressas. Enquanto os jornais divulgaram 23 notícias em 2013, as entrevistas na televisão somaram 58, ou seja, 152% a mais, inclusive com um alcance de público infinitamente maior.

Enfim, um fato a destacar é que em 2013, não repercutiu nenhuma notícia sobre as ações da CEASA, apenas matérias informativas de comportamento de mercado

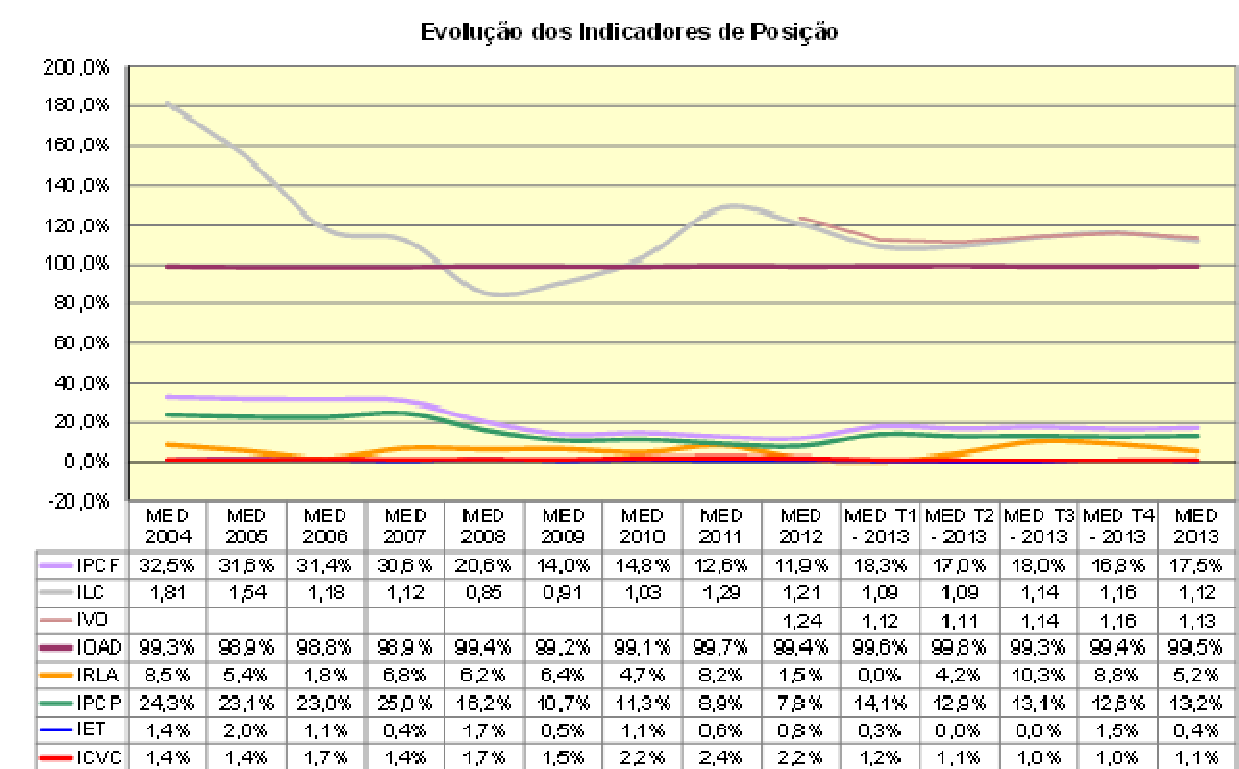
A seguir, o comparativo 2004/2013

MATÉRIAS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	VAR. 13/12
MATÉRIAS FAVORÁVEIS	56,7%	61,8%	48,0%	76,3%	74,3%	69,2%	33,3%	69,2%	24,0%	26,1%	8,7%
MATÉRIAS DESFAVORÁVEIS	9,3%	7,6%	1,3%	2,6%	2,9%	7,7%	27,8%	0,0%	12,0%	4,3%	-63,8%
INFORMATIVOS	34,0%	30,6%	50,7%	21,1%	22,9%	23,1%	38,9%	30,8%	64,0%	69,6%	0,0%

Apesar do avanço obtido em relação ao ano anterior, vale salientar que a magnitude das ações realizadas pela O.S e o seu impacto social deveria ter um espaço maior na mídia em geral. Entende-se que as ações da assessoria de imprensa poderiam ser mais intensas nesse sentido.

4.10 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 acima demonstra a posição consolidada dos indicadores de posição no período 2004-2013, onde é possível verificar suas performances.

Quadro 04: Evolução dos Indicadores de Posição

INDICADOR	SIGLA	VALOR DE REFERÊNCIA (CONTRATUAL)	MÉDIA 2004/2012	MÉDIA ANO 2013	PESO	INDICADOR CONTRATUAL	INDICADOR 2013	INDICADOR MÉDIO (2004 a 2012)	SCORE 2013	PONT. MÁX.	
PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS	IPCF	MENOR QUE	22,2%	17,5%	1,5	MENOR QUE	0,263	0,333	15,000	15,000	
		50%				0,750					
LIQUIDEZ CORRENTE	ILC	MAIOR QUE	1,22	1,12	1,5	MAIOR QUE	1,680	1,824	15,000	15,000	
		1,00				1,500					
VOLUME POR OCUPAÇÃO	IVO	MAIOR QUE	1,24	1,13	1,0	MAIOR QUE	1,135	1,239	10,000	10,000	
		1,00				1,000					
OCUPAÇÃO DA ÁREA DISPONÍVEL	IOAD	100%	99,2%	99,5%	0,5	1,000	0,995	0,992	4,976	5,000	
RESULTADO LÍQUIDO APLICÁVEL	IRLA	MAIOR QUE	5,5%	5,16%	2,5	MAIOR QUE	0,129	0,138	25,000	25,000	
		5%				0,125					
PARTICIPAÇÃO DO CUSTO DE PESSOAL NO FATURAMENTO	IPCP	MENOR QUE	16,7%	13,2%	1,5	MENOR QUE	0,198	0,251	15,000	15,000	
		45%				0,675					
EFICIÊNCIA NA COBRANÇA DAS TARIFAS	IET	MENOR QUE	1,1%	0,4%	1,0	MENOR QUE	0,004	0,011	10,000	10,000	
		3%				0,030					
CUSTO TOTAL PELO VOLUME COMERCIALIZADO	ICVC	MENOR QUE	1,8%	1,1%	0,5	MENOR QUE	0,005	0,009	5,000	5,000	
		1%				0,005					
									Total	99,976	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 do score:

Ano	Score
2004	96,776
2005	96.852
2006	81,924
2007	96.820
2008	92,685
2009	94.249
2010	92,752
2011	93.273
2012	82,190
2013	99.976

Apesar dos problemas enfrentados nos primeiros meses deste ano, o índice geral de 2013 reagiu, cravando um *score* geral acima de 99% de desempenho global.

5 Parecer Final e Recomendações

Ao atingir praticamente 10 anos de funcionamento no modelo de Organização Social, o CEASA-PE/OS demonstra grande estabilidade na gestão de suas operações e capacidade de reação às adversidades, 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 o CEASA-PE tem se mantido fiel no sentido de buscar atender a todos.

5.1 Em relação à diversificação de operações e Receitas

Fruto do esforço de seus dirigentes para ampliar a geração de Receitas, o CEASA 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 o 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 o indicador seja revisto para um futuro próximo.

5.2 Resultado líquido aplicável

O indicador apresentou recuperação considerável em 2013, o que contribui para que o índice geral chegasse a mais de 99% de resultado, apesar da diminuição dos volumes comercializados e na diminuição da receita total.

5.3 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 2012 e 2013, cujos resultados são demonstrados a seguir:

Despesas Operacionais	2012	2013	Varição (%)
CUSTOS DE OPERAÇÃO	3.494.653	3.360.823	-3,8%
MÃO-DE-OBRA TERCEIROS	62.316.291	48.024.467	-22,9%
DESPEAS FINANCEIRAS	400.413	417.334	4,2%
Total de Despesas Operac.	66.211.357	51.802.623	-21,8%
Receita Operacional	64.468.480	50.422.632	-21,8%

Conforme se percebe, na média, as Despesas Operacionais no período analisado decresceram 21,8%, mesmo comportamento ocorrido com as Receitas Operacionais. Esta proporcionalidade não impacta nos resultados da operação.

5.4 Recomendações

É importante destacar que a O.S. tem mantido um bom desempenho, que vem se tornando referência nacional dentro do modelo de Organização Social. Assim, as recomendações aqui descritas tem o intuito de orientar as ações de gestão da O.S. e pautar decisões importantes para o segundo semestre, que poderão refletir de forma determinante nos resultados da Organização.

- Manter os esforços para atingir a meta do resultado aplicável (IRLA), a fim de não comprometer recursos financeiros em longo prazo;
- Controlar os investimentos de forma a evitar comprometimento demasiado de recursos próprios.
- Proporcionar maior agilidade nas informações a fim de não comprometer os prazos de lançamento dos registros contábeis e da interpretação das informações em tem hábil.

Cabe salientar que o CEASA-O.S. tem mantido um bom desempenho, conseguindo reverter ao longo de 2013 o quadro desfavorável de 2012, o que demonstra consistência na condução das estratégias e gerenciamentos das operações.

Recife, 22 de março de 2014.



Vitor Hugo R. Gonçalves
Diretor Executivo
VH Consultores



(81) 3461.4986
Recife – PE

www.vhconsultores.com.br

comercial@vhconsultores.com.br