



RELATÓRIO TÉCNICO

PLANO DE MONITORAMENTO CONTÍNUO
GESTÃO INTERNA – FASE II
ETAPA 3 – PRODUTO 12
IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS REDESENHADOS

SECRETARIA DE PORTOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
SEP/PR

COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO - CDRJ

JUNHO, 2015

São Paulo, 03 de junho de 2015.

Sr. Jean Paulo Castro Silva

Departamento de Gestão e Logística Portuária

Secretaria de Portos da Presidência da República – SEP/PR.

SCN, Quadra 4, Bloco B, Pétala D, 11º Andar, Sala 1.102, Centro Empresarial VARIG, Asa Norte.

Brasília - DF

Prezado Senhor:

Com referência a nossa proposta para prestação de serviços profissionais do **Projeto Modernização da Gestão Portuária integrante do Programa Portos Eficientes**, acordada com a Secretaria de Portos da Presidência da República – SEP/PR, conforme edital de Concorrência Pública nº 009/2013, apresentamos a seguir o relatório com a **Plano de Monitoramento Contínuo – Fase II**.

Nesta oportunidade, gostaríamos de agradecer a cooperação de todos os funcionários envolvidos no desenvolvimento dos trabalhos.

Colocamo-nos ao inteiro dispor de V.Sas. para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU

Ricardo Terumichi Ono

Diretor

Registro de Revisões

REVISÃO	DATA	RESPONSÁVEIS	SÍNTESE DA REVISÃO
A	03/06/2015	<p>ELABORAÇÃO</p> <p>ALEJANDRA ARAGON SINISTERRA</p> <p>CAMILA LOPES VELOSO</p> <p>CAMILO SEGRETO BARILLARI</p> <p>CESAR AUGUSTO DA CRUZ ARAUJO</p> <p>FELIPE DE CAMPOS VENDRÚSCULO</p> <p>FERNANDA MAYRA GIRAO CASTRO</p> <p>FREDERICO BUSSINGER</p> <p>GISELLY DOS SANTOS SILVA</p> <p>KARINA ROBERTA CHIARELLI</p> <p>MARTA OLIVEIRA SILVA</p> <p>MONIQUE ANTONINI CARDOSO</p> <p>PRISCILLA LAGO COZER</p> <p>ROSANA DA SILVA BUENO</p> <p>SERGIO OLSEN FILHO</p> <p>VITOR DOMENE MARTINS</p> <p>REVISÃO</p> <p>FÁBIO CASSIMIRO VIEIRA</p> <p>FELIPE AGUIAR DE MORAES</p> <p>LUIZ FERNANDO BAROSA OLIVEIRA</p> <p>MARCOS DRUMMOND GONÇALVES</p> <p>ROBERTA REBOUÇAS YOSHIDA</p> <p>APROVAÇÃO / LIBERAÇÃO</p> <p>ANSELMO BONSERVIZZI</p> <p>RICARDO TERUMICHI ONO</p>	EMISSÃO INICIAL

Equipe de Trabalho CDRJ

Representante SEP: Adriana Valença Araujo

Comissão: Cláudio Soares, Heraldo Kremer, Airton Amaral, Hélio Szmajser

Índice

Introdução	8
1. Visão Geral do Projeto	9
1.1. Objetivo e Escopo	9
1.2. Detalhamento das Atividades	11
2. Plano de Monitoramento Contínuo.....	13
2.1. Modelo de Monitoramento das Iniciativas	13
2.2. Papéis e Responsabilidades	14
3. Metodologia de Acompanhamento dos Projetos de melhoria	15
4. Ferramentas Utilizadas	17
4.1. Ferramenta de Inteligência de Mercado.....	17
4.2. Painel 1 – Visão Consolidada por Companhia Docas	18
4.3. Painel 2 – Visão por Projeto	19
5. Indicadores de Desempenho	20
5.1. Definições Sobre Indicadores	20
5.2. Metodologia Sobre Indicadores de Desempenho	21
5.2.1. Proposição de Indicadores de Desempenho CDRJ.....	23
6. Considerações Finais	44

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura de Fases do Projeto	9
Figura 2 - Frentes de Trabalho CDRJ	9
Figura 3 - Produtos Finais Processos Internos	10
Figura 4 - Exemplo de Pasta de Entregáveis.....	10
Figura 5 - Cronograma Frente CDRJ	11
Figura 6 – Etapa 3 – Implantação dos processos redesenhados - processos internos	12
Figura 7 – Modelo de Monitoramento das Iniciativas	13
Figura 8 – Descrição dos Papéis e Responsabilidades.....	14
Figura 9 – Ficha de Projeto Para Acompanhamento da Execução	16
Figura 10 – Modelo de Importação e Geração de Gráficos.....	17
Figura 11 – Painel Consolidado por Companhia Docas	18
Figura 12 – Visão por Projeto	19
Figura 13 - Metodologia Deloitte Para Indicadores de Desempenho	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Critérios de Classificação do Acompanhamento das Atividades.....	15
Tabela 2 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão de Contratos Áreas Arrendadas ...	25
Tabela 3 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão de Compras e Contratos.....	26
Tabela 4 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão de Compras e Contratos.....	27
Tabela 5 - Painel de Indicadores de Desempenho de Meio Ambiente.....	28
Tabela 6 - Painel de Indicadores de Desempenho de Jurídico	29
Tabela 7 - Painel de Indicadores de Desempenho de Tecnologia da Informação.....	30
Tabela 8 - Painel de Indicadores de Desempenho de Tecnologia da Informação.....	31
Tabela 9 - Painel de Indicadores de Desempenho de Governança e Controles.....	32
Tabela 10 - Painel de Indicadores de Desempenho de Governança e Controles.....	33
Tabela 11 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão Financeira	34
Tabela 12 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão Financeira	35
Tabela 13 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão Financeira	36
Tabela 14 - Painel de Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos	37
Tabela 15 - Painel de Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos	38
Tabela 16 - Painel de Indicadores de Desempenho de Instrumento de Planejamento.....	39
Tabela 17 - Painel de Indicadores de Desempenho de Novos Negócios	39
Tabela 18 - Painel de Indicadores de Desempenho de Planejamento.....	40

Introdução

O presente documento foi desenvolvido com o intuito de apresentar o Plano de Monitoramento Contínuo – Fase II, estabelecendo indicadores de desempenho e pontos de controle para monitoramento posterior das melhorias dos processos para o Projeto Modernização da Gestão Portuária, o qual será implantado inicialmente na Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ. Neste projeto foram avaliados os processos de chegada e de saída de navios, de operação e liberação de cargas, passageiros e tripulantes e de acessos terrestres dos caminhões e trens aos portos vinculados às companhias docas; propondo o equacionamento do ponto de vista da necessidade de sistemas e processos de gestão, e relacionando eventuais intervenções de infraestrutura que se mostrarem necessárias nos processos.

Durante os últimos meses, a Deloitte realizou entrevistas com os principais envolvidos na execução dos processos (novembro de 2014 a março de 2015), a fim de elaborar esse plano de recomendações e propor a situação futura por meio da nova estrutura organizacional e do redesenho dos novos processos.

Assim, este relatório contém todo o plano de recomendações com a proposição da situação futura, incluindo a nova estrutura organizacional da referida Autoridade Portuária, bem como o redesenho de cada um dos processos da frente interna para suportar as operações, visando à melhoria da gestão e eficiência da CDRJ.

1. Visão Geral do Projeto

1.1. Objetivo e Escopo

O principal objetivo do projeto está vinculado ao desenvolvimento e à implementação dos aspectos relativos à **melhoria da gestão portuária**, preconizados pelo projeto de **Modernização da Gestão Portuária**, com vistas à modernização dos processos logístico-portuários de entrada e saída de embarcações, liberação de cargas e passageiros e tripulantes e de acessos terrestres. As operações portuárias que serão abordadas pelo projeto estão vinculadas às Companhias Docas do Estado de São Paulo – CODESP, do Rio de Janeiro – CDRJ e do Pará – CDP, compreendendo os seguintes portos:

- CODESP: **Santos**;
- CDRJ: **Rio de Janeiro, Niterói, Itaguaí e Angra dos Reis** e;
- CDP: **Belém, Vila do Conde e Santarém**.

O projeto será estruturado nas fases e etapas abaixo:

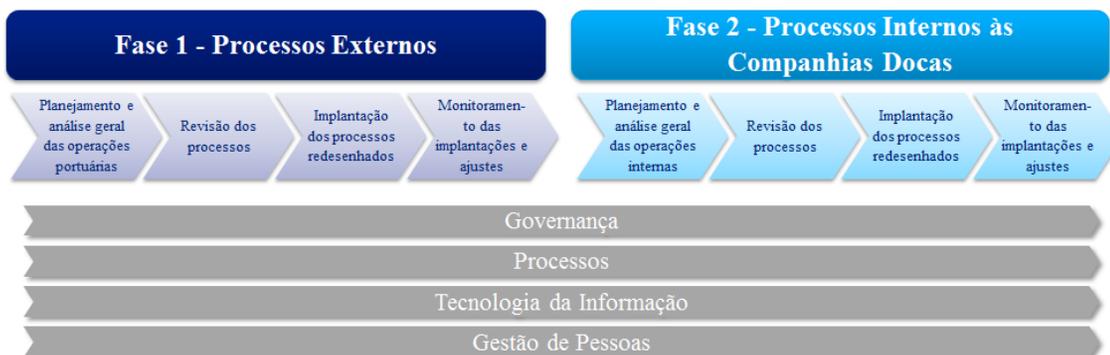


Figura 1 - Estrutura de Fases do Projeto

Em cada uma das fases serão analisadas as seguintes frentes de trabalho:



Figura 2 - Frentes de Trabalho CDRJ

Os produtos finais serão entregues conforme a seguir:



Figura 3 - Produtos Finais Processos Internos

De acordo com item 8.1 do Edital N°009/2013, referente às Condições de Entrega: “[...] os produtos deverão ser entregues em mídia impressa e digital (Word, Excel e Acrobat), sendo 05 vias impressas e encadernadas e 02 CD-ROM”.

Dessa forma, para melhor visualização das figuras, tabelas, fluxogramas, etc., foi criada uma pasta contendo todos os produtos, que será disponibilizada junto a este relatório. Procedimento este adotado pela Deloitte, uma vez que o tamanho das figuras muitas vezes ultrapassa as dimensões do formato do MS Word e devido a isto, a visualização das mesmas pode ser prejudicada.

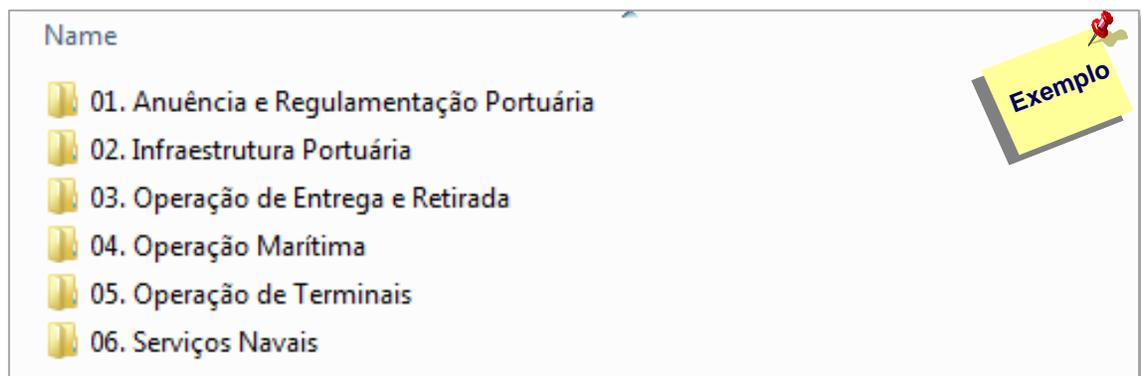


Figura 4 - Exemplo de Pasta de Entregáveis

Para cumprimento destas frentes de trabalho, a Deloitte seguirá o seguinte cronograma de trabalho, de acordo com as etapas do projeto.

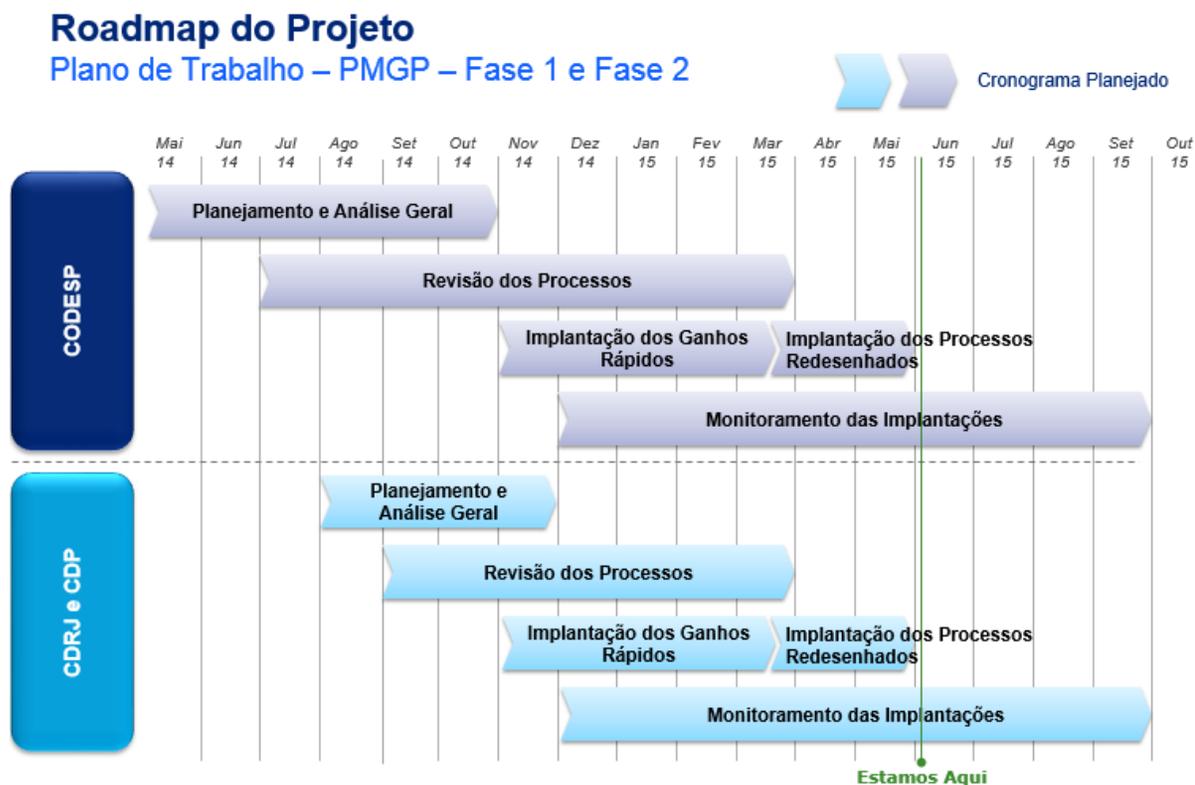


Figura 5 - Cronograma Frente CDRJ

1.2. Detalhamento das Atividades

Este capítulo visa demonstrar, resumidamente, as atividades apresentadas no **Plano de Monitoramento Contínuo – Fase II, estabelecendo indicadores de desempenho e pontos de controle para monitoramento posterior das melhorias dos processos da CDRJ.**

As atividades foram detalhadas conforme edital, assim como os prazos de entrega dos produtos apresentados nas figuras a seguir.

Atividade
1.3. Etapa 3 - Implantação dos processos redesenhados
Implantação Ganhos Rápidos
Priorização das oportunidades de melhoria
Validação dos processos que serão acompanhados durante o projeto com a comissão
Definição do cronograma de implantação das melhorias identificadas
Detalhamento das fichas dos projetos (responsáveis, período, atividades envolvidas)
Aplicação dos treinamentos e simulações das melhorias identificadas
Aplicação das melhorias e ações necessárias
Implantação dos processos redesenhados
Priorização das oportunidades de melhoria
Validação dos processos que serão acompanhados durante o projeto com a comissão
Detalhamento das fichas dos projetos (responsáveis, período, atividades envolvidas)
Revisão e ajuste das políticas e portarias, de acordo com os processos redefinidos para as Docas
Aplicação dos treinamentos e simulações das melhorias identificadas
Aplicação das melhorias e ações necessárias
Coleta dos resultados das melhorias identificadas
Preparação de relatórios de recomendações
Elaboração do caderno de estrutura organizacional
Revisão e solicitação de adequações do relatório de estrutura organizacional
<u>Entrega Produto 11 - Consolidação dos relatórios mensais de implementação</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do produto 11 pela SEP/PR</u>
Realização de eventuais ajustes nas fichas de projetos
Elaboração dos indicadores de monitoramento, de acordo com cada ficha de projeto e/ou melhoria identificada
Validação interna dos indicadores de monitoramento
Elaboração de ferramenta para acompanhamento dos indicadores estabelecidos
Revisão/Apresentação do Plano de Monitoramento Contínuo à Contratante
<u>Entrega Produto 12 - Plano de Monitoramento Contínuo</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do produto 12 pela SEP/PR</u>

Figura 6 – Etapa 3 – Implantação dos processos redesenhados - processos internos

2. Plano de Monitoramento Contínuo

Este capítulo visa descrever como será o monitoramento das iniciativas propostas pela Deloitte, ou seja, a frequência de reporte dos projetos, público alvo, temas abordados e papéis e responsabilidades de todos os participantes do projeto.

2.1. Modelo de Monitoramento das Iniciativas

O modelo de monitoramento das iniciativas facilita o entendimento das formas de reporte de informação para todos os participantes envolvidos no Projeto de Modernização da Gestão Portuária.

Tópicos	Fase 1	Fase 2
Objetivo 	Obter um panorama de quais atividades estão atrasadas ou em dia por projeto vigente.	Obter um panorama geral por Docas e os projetos mais críticos com riscos e planos de ação.
Responsável 	Gerente de Projetos da Companhia Docas	Gerente de Projetos da Companhia Docas
Público Alvo 	Técnicos das Companhias Docas	Representantes da SEP
Ferramenta Recomendada 	Ficha de projeto através de planilhas eletrônicas.	Ferramenta de inteligência de negócios através de gráficos dinâmicos.
Frequência 	Semanal	Quinzenal

Figura 7 – Modelo de Monitoramento das Iniciativas

A figura demonstra quais são as formas de monitoramento e as suas respectivas características como: objetivo, responsável, público alvo, ferramentas e frequência de reporte.

Esse modelo deve ser aplicado constantemente até o fim de todas as ondas de implementação do projeto.

A implementação deste plano depende dos seguintes fatores:

- A nomeação de um profissional das Companhias Docas dedicado ao acompanhamento das iniciativas e com conhecimento sobre as boas práticas de gerenciamento de projetos;
- Apoio do grupo executivo das Companhias Docas e representantes da SEP;
- Disponibilidade e comprometimento das áreas técnicas das Companhias Docas para realizar as reuniões de acompanhamento semanais.

2.2. Papéis e Responsabilidades

A definição dos papéis e responsabilidades é fundamental para garantir a sinergia dos esforços para implementação das iniciativas do Projeto de Modernização da Gestão Portuária.

Organização	Responsabilidades
COMPANHIAS DOCAS	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar em conjunto com a consultoria as iniciativas propostas do projeto. • Acompanhar as atividades e reportar os projetos que estão em atraso, em dia, principais riscos e planos de ação. • Alimentar periodicamente os indicadores de desempenho dos processos.
SEP	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o desempenho dos projetos de acordo com cada uma das Companhias Docas. • Procurar a solução de problemas que envolvem outras organizações para a execução dos projetos.
DELOITTE	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar como facilitador, provendo suporte para o entendimento correto dos processos redesenhados e dos objetivos dos projetos. • Garantir a revisão qualitativa dos processos implementados. • Atuar de forma colaborativa na identificação de riscos, estabelecimento de planos de ação e atividades corretivas. • Monitorar a evolução dos indicadores de processos.

Figura 8 – Descrição dos Papéis e Responsabilidades

A figura demonstra quais são os papéis e responsabilidades de cada organização para implementar as iniciativas propostas pela Deloitte.

3. Metodologia de Acompanhamento dos Projetos de melhoria

Para realizar a implantação dos projetos de melhoria e a monitorar o acompanhamento da execução das atividades foram criadas fichas de projetos de forma a detalhar cada tarefa necessária para a implantação dos processos redesenhados, onde foram definidos os responsáveis e a área designada, as datas planejadas para início e término de cada tarefa, as datas efetivas de realização das mesmas e as classificações de execução.

Em consonância com o plano de monitoramento, cada atividade foi validada com os respectivos executores e/ou responsáveis, classificando seu status (Não iniciado, em andamento, Concluído) e a correlação com seu planejamento (Em dia, Risco de Atraso, Atrasado). Abaixo o detalhamento do critério de classificação.

Tabela 1 – Critérios de Classificação do Acompanhamento das Atividades

Acompanhamento	Critério de classificação
Em dia	Atividades que estão em execução dentro dos limites do período planejado de início e término, sem apresentar desvio significativo
Risco de Atraso	Atividades que não se iniciaram mas deveriam ter sua execução em andamento ou atividades que estão sendo executadas, mas com percentual de execução muito inferior ao planejada para a data
Atrasado	Atividades que já deveriam ter sido concluídas, mas não foram ou atividades com execução mínima que indica impossibilidade de conclusão na data planejada

Durante a execução das atividades planejadas, o time de implementação da Deloitte em conjunto com a Comissão do projeto da CDRJ e os responsáveis por cada processo/projeto, identificam e classificam cada tarefa, sendo que nos casos em que foram detectados risco de atraso ou atraso efetivo, são elaboradas ações específicas para mitigar e/ou eliminar os riscos e barreiras com o objetivo de atingir a conclusão da implementação com a qualidade esperada e dentro dos prazos estabelecidos.



Atividades	Status	Acompanhamento	%Exec.	Data Planejada		Data Efetiva		Área
				Início	Fim	Início	Fim	
Variável para Dirigentes			3%					
Atividades críticas, normas e procedimentos			18%					
Elaboração detalhada do fluxo do processo	Concluído	Em dia	100%	23/3/15	31/3/15			Deloitte
Enviar modelos de procedimentos e políticas	Concluído	Em dia	100%	23/3/15	31/3/15			Deloitte
Levantar informações para elaborar a política e norma	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Definir e validar critérios e regras	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Definir papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Definir cronograma anual	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Desenvolver manual de procedimentos internos	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Desenvolver política e norma	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Submeter materiais para validação da área de normatização, e que posteriormente será remetido ao conselho/ diretoria pertinente	Não Iniciado	Em dia	0%	1/4/15	30/4/15			CODESP
Acompanhar a divulgação das políticas, normas e procedimentos (via internet, intranet) pela área de normatização	Não Iniciado	Em dia	0%	1/5/15	31/5/15			CODESP
Implementar as políticas, normas e procedimentos dentro da área	Não Iniciado	Em dia	0%	1/6/15	30/6/15			CODESP

Figura 9 – Ficha de Projeto Para Acompanhamento da Execução

Identificadas as atividades críticas (Risco de Atraso ou Atrasado), são documentados os pontos de atenção, no qual são listados os motivos e/ou acontecimentos que trazem dificuldade ou impossibilitam a execução de determinada tarefa. Para cada ponto de atenção é definido seu respectivo Plano de Ação, onde são descritas as ações complementares e corretivas para recolocar a execução da tarefa em linha com os objetivos do projeto de melhoria, e garantir sua completa finalização.

Os pontos de atenção e os respectivos Planos de Ação foram detalhados no Relatório de Implementação dos Processos Redesenhados (Produtos 4 e 11) e monitorados através da ferramenta de monitoramento contínuo detalhada no próximo capítulo deste relatório.

Conforme previsto no planejamento e no edital do projeto de modernização da gestão portuária, as implementações dependem do seu nível de complexidade e esforço, sendo que determinados projetos de melhoria não serão concluídos ou iniciados durante o período de contrato com a consultoria, os quais foram classificados como projetos “não definidos”, em que as atividades, objetivos e benefícios esperados foram determinados, mas por restrições de orçamento, dependência externa (outros órgãos e terceiros) ou indisponibilidade de recursos ou responsáveis na estrutura organizacional vigente, não foram estipulados os prazos para a execução dos mesmos, sendo assim não farão parte do portfólio de projetos a serem monitorados durante a etapa de operação assistida.

4. Ferramentas Utilizadas

4.1. Ferramenta de Inteligência de Mercado

A ferramenta de inteligência de mercado é a mais adequada para obter um panorama geral de todos os projetos das Companhias Docas.

Uma plataforma que simplifica o estabelecimento de análises do usuário. É fácil de usar e fornece recursos de análise em memória rápida por meio da integração e apresentações dinâmicas de dados a partir de várias fontes. Suas principais funções são:

- Criar uma interface do usuário final que seja flexível para uma central de monitoramento dos dados;
- Obter relações instantâneas;
- Criar apresentações com base nos dados;
- Executar análises estatísticas;
- Construir seu próprio sistema de inteligência de mercado com painéis gerenciais.

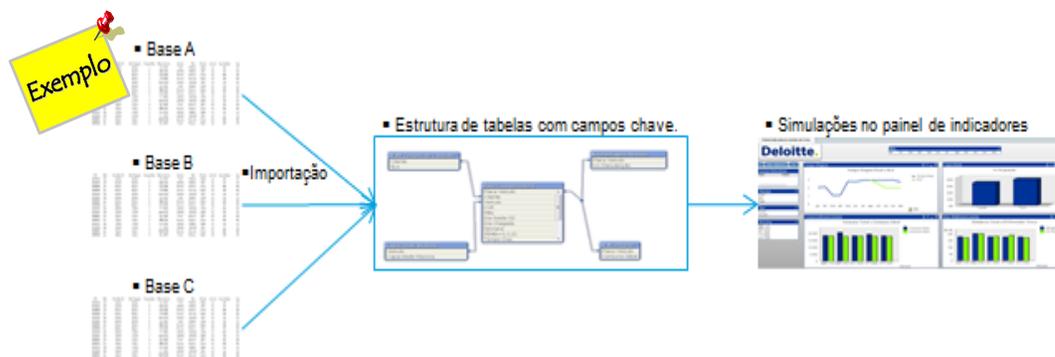


Figura 10 – Modelo de Importação e Geração de Gráficos

A figura apresenta o modelo de importação de bases de dados e geração de gráficos dinâmicos.

4.2. Painel 1 – Visão Consolidada por Companhia Docas

A visão abaixo foi apresentada ao longo do período de implantação dos processos e projetos nas reuniões de acompanhamento do Projeto de Modernização da Gestão Portuária.

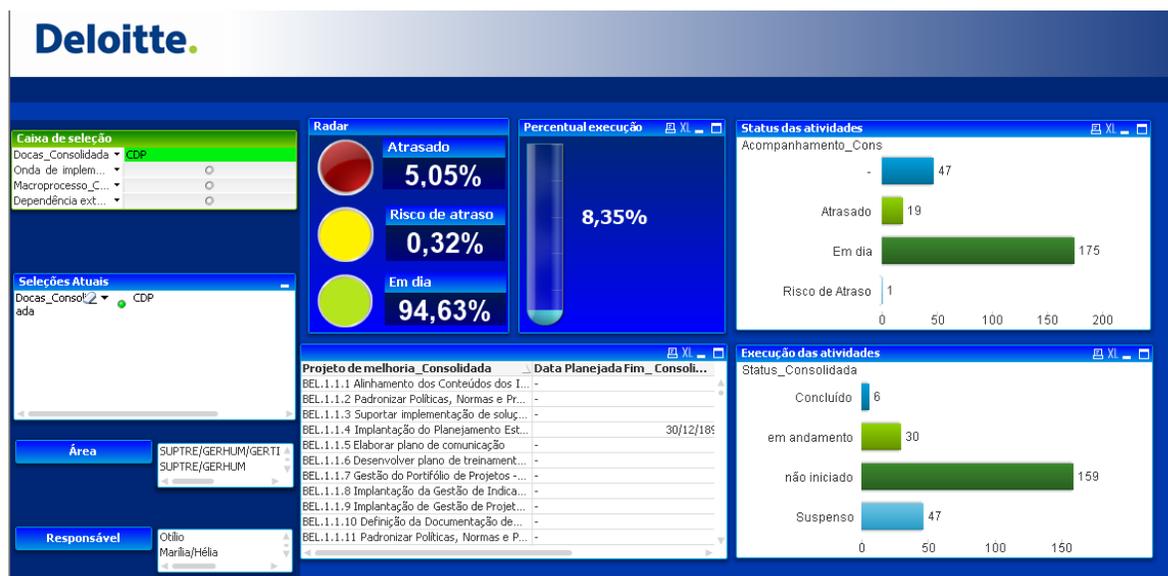


Figura 11 – Painel Consolidado por Companhia Docas

Nessa visão, é possível selecionar por Companhia Docas, ondas de implementação, macroprocesso ou dependência externa para obter um panorama dinâmico dos projetos em atraso, o percentual de execução, quantidade de atividades concluídas, entre outros aspectos.

4.3. Painel 2 – Visão por Projeto

A visão abaixo foi apresentada ao longo do período de implantação dos processos e projetos nas reuniões de acompanhamento do Projeto de Modernização da Gestão Portuária.

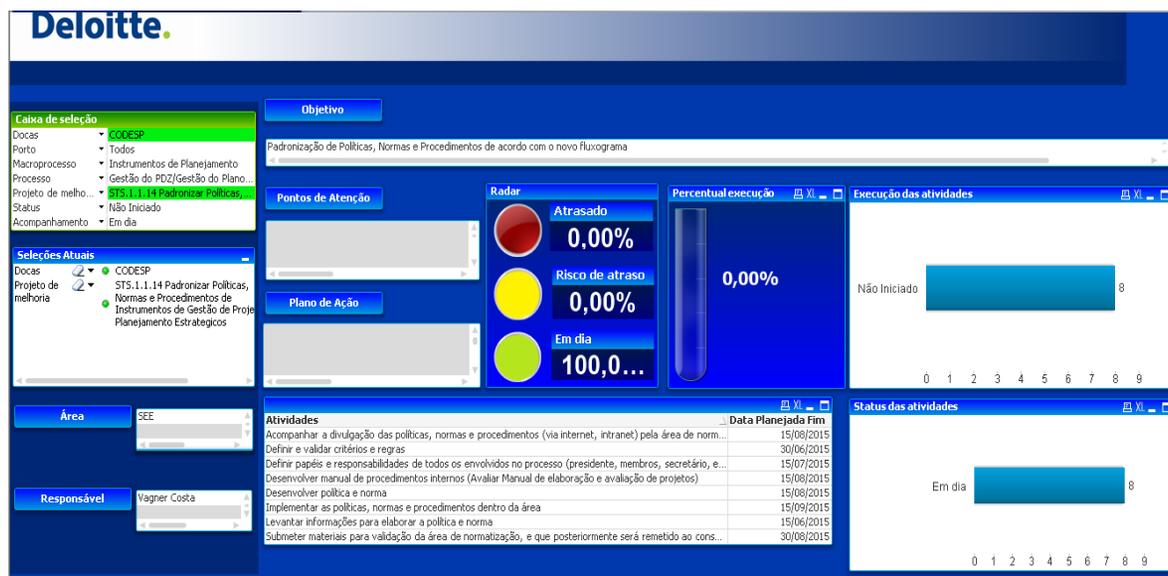


Figura 12 – Visão por Projeto

Nessa visão é possível selecionar por Companhia Docas, porto, nome do projeto, acompanhamento, macroprocesso para obter o percentual de atividades em atraso ou em dia, o objetivo do projeto, riscos, planos de ação, detalhamento das atividades relacionadas à iniciativa, quantidade de atividades não iniciadas, entre outros aspectos.

5. Indicadores de Desempenho

A partir de uma estratégia compreendida em todos os níveis da Autoridade Portuária, a visão da Deloitte é proporcionar à CDRJ uma estrutura integrada suportada por um conjunto de indicadores de desempenho (KPIs).

5.1. Definições Sobre Indicadores

Uma organização é definida pelo planejamento estratégico, cujos objetivos estratégicos irão determinar o planejamento operacional e o detalhamento do orçamento. Os relatórios e as análises das medições e métricas do sucesso da implantação da estratégia formam a **Gestão de Performance**. A Gestão de Performance é formada por quatro componentes:

- **Estratégias:** conjunto de iniciativas e atividades guiado pela visão e pelos valores da organização, que aponta fornecer vantagens competitivas para a empresa;
- **Objetivos:** conjunto de objetivos derivados da estratégia, que pode ser seguido e monitorado através dos indicadores de desempenho;
- **Indicadores de desempenho (KPIs):** critérios que fornecem uma avaliação do resultado de um processo; é a compreensão das medidas e das métricas relevantes, e devem possuir ligações com os fatores críticos de sucesso; e
- **Métricas:** desempenho atual, medido através de dados quantitativos.

Os indicadores de desempenho medem os progressos dos objetivos organizacionais e as iniciativas para conduzir os direcionamentos operacionais. O conceito básico da utilização dos KPIs consiste em uma estratégia que seja refletida nas iniciativas individuais e nos processos. A mensuração da informação deve ser utilizada para compreender os resultados. É necessário que os KPIs sejam integrados em todos os elementos da gestão do processo e conectados em todos os níveis da organização.

Os KPIs são a ligação entre a estratégia, execução e gestão do desempenho, pois irão mensurar os resultados do desempenho da organização com base nos objetivos estratégicos. São três os fatores críticos de sucesso:

- Identificação das medidas que promovem o foco das estratégias e do valor da companhia;
- As medidas e definições dos compromissos e a sustentação da configuração do desempenho; e
- Sistemas para compartilhamento de informações e gestão do desempenho.

Os KPIs devem atender a quatro critérios:

- **Processos Dependentes:** KPIs devem ser derivados do resultado dos processos específicos para assegurar que são relevantes e facilmente obtidos e seguidos;
- **Confiáveis:** Os dados usados para os KPIs não devem ser derivados “arbitrariamente” e devem refletir a informação exata e passível de verificação;
- **Mensuráveis:** KPIs devem fornecer a informação que é comparável e relevante através dos períodos sendo indicadores de desempenho “em tempo real” e;
- **Ligados aos Objetivos:** KPIs devem possuir as informações ligadas aos objetivos da empresa.

5.2. Metodologia Sobre Indicadores de Desempenho

A metodologia de trabalho para elaboração dos indicadores de desempenho aborda um conjunto de metodologias de gestão da Deloitte, subsidiadas por informações referentes às melhores práticas de mercado.

A Deloitte aborda uma estrutura integrada da gestão do *framework* (estrutura organizacional), suportada por um conjunto de KPIs para conduzir a elaboração, de acordo com as análises e resultados das reuniões com o grupo de trabalho.

Alguns elementos da estrutura do *framework* incluem:

1. Uma estratégia que seja compreendida claramente em todos os níveis da organização;
2. Iniciativas individuais e elementos do processo que são integrados com a estratégia empresarial;
3. Uso de indicadores de desempenho (KPIs) para medir o progresso dos objetivos organizacionais e as iniciativas para conduzir os direcionamentos operacionais;
4. Métricas de definição através da empresa são representadas por indicadores de desempenho;
5. A mensuração da informação está disponível a todos ao mesmo tempo e deve ser utilizada para compreender mais os resultados; e
6. Os KPIs devem ser integrados em todos os elementos da gestão do processo e conectados em todos os níveis da organização.

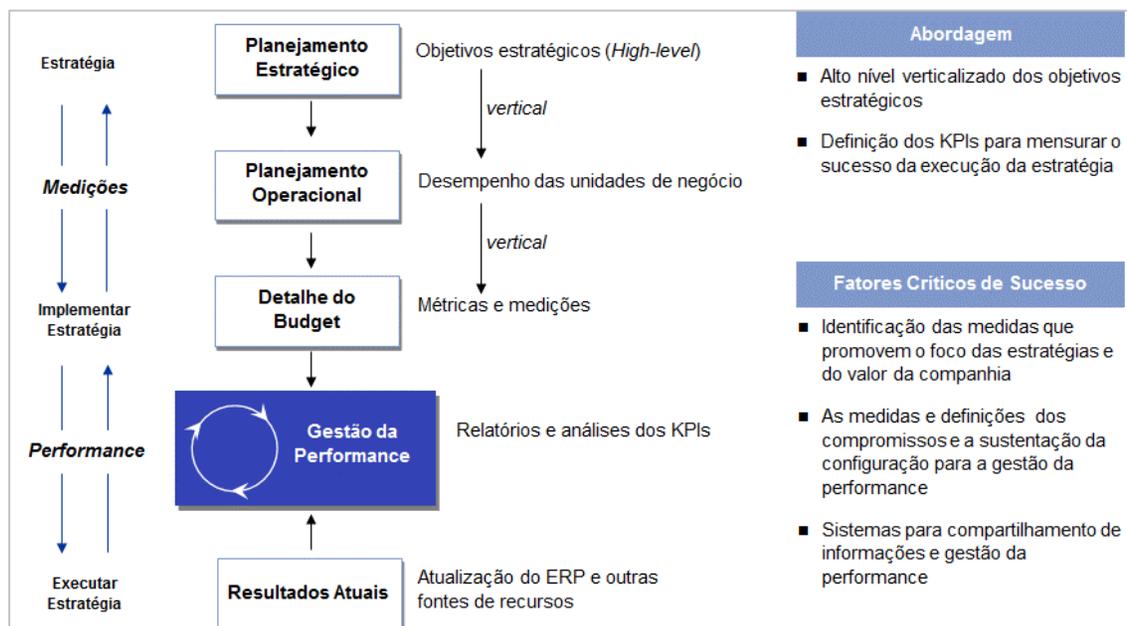


Figura 13 - Metodologia Deloitte Para Indicadores de Desempenho

A definição dos KPIs é realizada a partir da metodologia de gestão de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho para propiciar a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. O BSC é definido por três pressupostos centrais:

- O BSC parte da perspectiva de que a gestão do desempenho estratégico não deve ser analisada somente pela ótica financeira;
- O desempenho em várias dimensões é fundamental para o êxito de longo prazo; e
- A Estratégia deve ser articulada por relações de causa e efeito em quatro perspectivas: financeiro, processo, pessoas e cliente.

Segundo o BSC, os diferentes objetivos operacionais deverão contribuir para o sucesso dos objetivos estratégicos, gerando uma estratégia alinhada com a visão da empresa, daí a divisão dos indicadores de desempenho em três níveis:

- **Nível Estratégico:** Amplo da organização e definido no longo prazo;
- **Nível Tático:** Abrange cada unidade específica da organização e definido no médio prazo; e
- **Nível Operacional:** Execução das operações da organização e definido no curto prazo.

Para cada um dos níveis onde o processo foi remodelado, serão propostos indicadores de desempenho relativos às quatro perspectivas do BSC – financeiro, processo, pessoas e cliente, abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional.

5.2.1. Proposição de Indicadores de Desempenho CDRJ

De acordo com o novo modelo da estrutura funcional (estruturação orientada para processos) da **CDRJ**, alguns indicadores de desempenho foram propostos para uma melhor organização da empresa e assim fazer com que seu desempenho, qualidade de serviço, qualidade de trabalho, agilidade entre outros melhorem substancialmente.

A proposição de indicadores de desempenho tem por objetivo realizar a melhoria da eficiência operacional da **CDRJ**, através da gestão de seus processos internos. Tal processo de gestão deverá suportar todas as medidas quantitativas e qualitativas evidenciadas nos processos organizacionais, que medem a materialização dos objetivos refletidos nos macro campos de resultados como Gerenciamento de Materiais, Recursos Humanos, Finanças, Gerenciamento de Projetos e Controle Econômico Financeiro.

A fim de formatar um modelo de gestão de forma a garantir desempenho competitivo é preciso medi-lo, numa perspectiva de aprimoramento permanente dos processos. O ambiente empresarial neste segmento de atuação coloca como mandatório as ações para melhoria continua, como condição primordial para a sobrevivência das organizações.

O modelo proposto nesta fase do projeto contempla uma estrutura de medição composta por 148 **indicadores de processos**, distribuídos entre os seguintes macroprocessos:

- Gestão de Contratos de áreas arrendadas;
- Gestão de Compras e Contratos;
- Gestão de Meio Ambiente;
- Jurídico;
- Tecnologia da Informação;
- Governança e Controles;
- Gestão Financeira;
- Recursos Humanos;
- Instrumentos de Planejamento;

- Novos Negócios;
- Planejamento.

Os indicadores serão dispostos em um painel de indicadores de desempenho para cada macroprocesso, conforme tabela a seguir:

Tabela 2 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão de Contratos Áreas Arrendadas

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável	
Gestão de Contratos de áreas arrendadas	Gerir Intenção Comercial	Tempo médio de avaliação de Intenção Comercial	Tempo médio de avaliação das intenções comerciais solicitadas as Docas. Esse índice pode ser contabilizado conforme a natureza da solicitação como por exemplo, avaliação de áreas operacionais e não operacionais, tipo de contratação, pois a complexidade de análise varia entre eles	$x = \frac{\text{Total de Dias para avaliação das ICs}}{\text{Quantidade de ICs avaliadas}}$	Dias	Semestral	Quanto menor melhor	Comercial (GCA)	
		Aprovação de Intenção Comercial	Índice de aprovação de Intenções Comerciais recebidas	$x = \frac{\text{Quantidade de ICs aprovadas}}{\text{Quantidade de ICs Recebidas}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	Comercial (GCA)	
		Ocupação de áreas	Índice de áreas ocupadas	$x = \frac{\text{Quantidade de áreas ocupadas}}{\text{Quantidade de áreas disponíveis}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	Comercial (GCA)	
	Gestão de contratos de arrendamento	Atendimento da MMC	Atendimento da MMC	Comparação entre a Movimentação Mínima Contratual estabelecida nos contratos de arrendamento versus realizada no período avaliado	$x = \frac{\text{Movimentação Realiza}}{\text{Movimentação Mínima Contratual}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
			Investimento nas áreas arrendadas	Índice de execução dos investimentos previstos nos contratos de arrendamento	$x = \frac{\text{Valor Investido na Área}}{\text{Valor dos investimentos previstos}} \times 100 (\%)$	%	Bimestral	Quanto maior melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
			Conformidade de documentação	Índice de atualização da documentação exigida nos contratos de arrendamento, como por exemplo, apólices de seguro, certificações, licenças, alfandeammento.	$x = \frac{\text{Número de documentos vigentes}}{\text{Número total de documentos controlados}} \times 100 (\%)$	%	Bimestral	Quanto maior melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
			Conformidade na utilização de áreas	Média das irregularidades identificadas nos contratos de arrendamento	$x = \frac{\text{Quantidade de auto de inspeção de arrendatários}}{\text{Quantidade Total de Arrendatários}}$	Unidade	Bimestral	Quanto menor melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
			Faturamento dos contratos de arrendamento	Avaliação da efetividade do pagamento dos valores faturados dos contratos de arrendamento	$x = \frac{\text{Valor pago pelo arrendamento}}{\text{Valor devido do arrendamento}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
			Tempo médio de atendimento à solicitações de arrendatários	Tempo Médio de atendimento à solicitações de arrendatários	$x = \frac{\text{Soma do tempo de atendimento das solicitações}}{\text{Quantidade de solicitações}}$	Dias	Bimestral	Quanto menor melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
			Média de reuniões com clientes	Quantidade média de reuniões com os clientes.	$x = \frac{\text{Quantidade de reuniões realizadas}}{\text{Quantidade total de arrendatários}}$	Unidade	Bimestral	Quanto maior melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos
	Gerir Inventário	Comprovação de Investimentos	Índice de comprovação dos investimentos executados pelos arrendatários	$x = \frac{\text{Valor de investimento comprovado}}{\text{Valor de comprovação de investimento solicitado}} \times 100 (\%)$	%	Bimestral	Quanto maior melhor	Gestão de Contratos de Arrendamentos	

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 3 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão de Compras e Contratos

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Gestão de Compras e Contratos	Planejamento Anual	Índice de Pedidos Fora do Planejamento Anual	(%) da quantidade de pedidos de compra fora do planejamento anual	$X = \frac{\text{Quantidade de Pedidos de Compra Fora do Planejamento Anual}}{\text{Total de Pedidos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações
	Gestão de Compras	Índice de Proporção de dispensas - em quantidade	(%) da quantidade de dispensas sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Quantidade de Dispensas}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de pregões - em quantidade	(%) da quantidade de pregões realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Quantidade de Pregões}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de concorrências - em quantidade	(%) da quantidade de concorrências realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Quantidade de Concorrências}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de Tomadas de Preço - em quantidade	(%) da quantidade de tomadas de preço realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Quantidade de Tomadas de Preço}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de Cartas Convite - em quantidade	(%) da quantidade de carta convite realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Quantidade de Cartas Convite}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de Registros de Preço - em quantidade	(%) da quantidade de aderência à registros de preço realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Quantidade de Registros de Preço}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de dispensas - em valor	(%) do valor de dispensas sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Valor Total das Dispensas}}{\text{Valor total dos Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de pregões - em valor	(%) do valor de pregões realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Valor Total dos Pregões}}{\text{Valor Total dos Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de concorrências - em valor	(%) do valor de concorrências realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Valor Total das Concorrências}}{\text{Valor Total dos Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de tomada de Preço - em valor	(%) do valor de tomadas de preço realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Valor Total das Tomadas de Preço}}{\text{Valor Total dos Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de Carta Convite - em valor	(%) do valor de carta convite realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Valor Total das Cartas Convite}}{\text{Valor Total dos Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de Registros de Preço - em valor	(%) do valor de aderência à registros de preço realizados sobre o total de processos de compra.	$X = \frac{\text{Valor Total dos Registros de Preço}}{\text{Valor Total dos Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 4 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão de Compras e Contratos

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Gestão de Compras e Contratos	Gestão de Compras	Índice de Proporção de processos licitatórios concluídos	% processos licitatórios concluídos	$x = \frac{\text{Quantidade de Processos Concluídos}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de processos licitatórios em andamento	% processos licitatórios em andamento	$x = \frac{\text{Quantidade de Processos em Andamento}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Proporção de processos licitatórios cancelados	% processos licitatórios cancelados	$x = \frac{\text{Quantidade de Processos Cancelados}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações
		Índice de Proporção dos motivos de cancelamento	% Dos motivos de cancelamento (Ex: Sem licitantes)	$x = \frac{\text{Quantidade de Processos Cancelados por Motivo Específico}}{\text{Total de Processos Cancelados}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de Retorno dos processos e compra	% Índice de retorno	$x = \frac{\text{Quantidade de Retornos Processuais}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações
		Índice de retorno por tipo de ocorrência	% Dos motivos de retorno (Ex: Documentos fora do padrão da área requisitante para abertura do processo licitatório)	$x = \frac{\text{Quantidade de Processos Retornados por Motivo Específico}}{\text{Total de Processos Retornados}} \times 100$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
		Índice de recursos	% Índice de recursos	$x = \frac{\text{Quantidade de Recursos Processuais}}{\text{Total de Processos de Compra}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações
		Índice de recursos por tipo de ocorrência	% Dos motivos de recurso (Ex: Edital incongruente)	$x = \frac{\text{Quantidade de Recursos Processuais por Motivo Específico}}{\text{Total de Recursos Processuais}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	-	Compras e Licitações
	Tempo médio processual por área	Média tempo processual por área	$x = \frac{\text{Tempo total em dias do processo da área}}{\text{Total de processos da área}}$	Dias	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações	
	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos	Proporção de contratos a vencer nos próximos 3 meses	% contratos com prazo de vencimento até 90 dias por área requisitante	$x = \frac{\text{Quantidade de contratos com data de vencimento inferior a 90 dias da área}}{\text{Total de contratos}}$	%	Mensal	-
Índice de contratos vencidos por área requisitante			% contratos vencidos por área requisitante	$x = \frac{\text{Quantidade de contratos vencidos da área}}{\text{Total de contratos}}$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Compras e Licitações

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 5 - Painel de Indicadores de Desempenho de Meio Ambiente

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Meio Ambiente (Licenças Ambientais)	Meio Ambiente	Gestão de licenças ambientais da Autoridade Portuária	Resultados (%) da gestão da Autoridade Portuária sobre suas licenças de operação	$x = \frac{\text{Quantidade de Condicionantes Atendidas}}{\text{Total de Condicionantes}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	Meio Ambiente
	Meio Ambiente	Gestão de licenças ambientais dos Terminais Arrendados	Resultados (%) da gestão da Autoridade Portuária sobre seus aspectos ambientais nos terminais arrendados	$x = \frac{\text{Quantidade de Terminais Licenciados}}{\text{Total de Terminais Arrendados}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	Meio Ambiente
	Meio Ambiente	Gestão de Meio Ambiente sobre os fornecedores de serviços	% de fornecedores contratados que possuem produtos e serviços licenciados	$x = \frac{\text{Quantidade de Fornecedores Certificados}}{\text{Total de Fornecedores}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	Meio Ambiente
	Meio Ambiente	Cumprimento dos monitoramentos previstos (mês)	Porcentagem (%) dos monitoramentos ambientais previstos nos Planos de Monitoramento Ambientais efetivamente realizados no mês	$x = \frac{\text{Quantidade de Monitoramentos Realizados}}{\text{Total de Monitoramentos Previstos}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto mais perto de 100% melhor	Meio Ambiente

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 6 - Painel de Indicadores de Desempenho de Jurídico

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Periodo	Melhor Sentido	Área responsável
Jurídico (Contencioso Trabalhista)	Gerir Contencioso trabalhista	Reclamações trabalhistas atendidas no prazo previsto	Porcentagem (%) de reclamações trabalhistas que foram atendidas dentro do prazo preestabelecido pela área	$x = \frac{\text{Quantidade de Reclamações Analisadas no Prazo}}{\text{Total de Reclamações Trabalhistas Recebidas}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Jurídico
		Procedimentos em aderência às conformidades	Porcentagem (%) dos procedimentos processuais que estão dentro dos padrões de conformidade preestabelecidos pela área	$x = \frac{\text{Quantidade de Procedimentos Dentro da Conformidade}}{\text{Total de Procedimentos Gerados}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Jurídico
		Processos trabalhistas que foram ganhos	Resultados (%) das ações trabalhistas que foram ganhas (este indicador também é recomendado caso haja Escritório Terceirizado)	$x = \frac{\text{Quantidade de Ações Ganhas}}{\text{Total de Processos Trabalhistas}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Jurídico
		Valores dos processos trabalhistas que foram ganhos	Percentual (%) das ações trabalhistas que foram ganhas, considerando os montantes requeridos (R\$)	$x = \frac{\text{Valor das Ações Ganhas}}{\text{Valor Total dos Processos Trabalhistas}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Jurídico
		Participação do Escritório Contratado na Despesa Operacional	Percentual (%) dispendido com Escritório Terceirizado na Despesa Operacional da Autoridade Portuária	$x = \frac{\text{Valor Pago ao Escritório Contratado (R\$)}}{\text{Despesa Operacional (R\$)}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Jurídico
		Valores dos processos trabalhistas que foram acordados	Percentual (%) de redução dos valores pleiteados na reclamação trabalhista, oriundos de acordos	$x = \frac{\text{Valor Pleiteado na Reclamação Trabalhista (R\$)}}{\text{Valor Final Acordado (R\$)}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Jurídico
		Tempo médio para realização da petição trabalhista	Tempo (dias) dispendido para realizar uma petição trabalhista (desde o recebimento até o encerramento)	$x = \frac{\text{Data de Entrega} - \text{Data de Início}}{\text{Total de Petições}}$	Dias	Mensal	Quanto menor melhor	Jurídico
		Quantidade de processos por advogados	Percentual (%) de comprometimento das demandas judiciais absorvidas pelos advogados da Autoridade Portuária	$x = \frac{\text{Quantidade de Processos}}{\text{Total de Advogados}} \times 100 (\%)$	Unidade	Mensal	Quanto menor melhor	Jurídico

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 7 - Painel de Indicadores de Desempenho de Tecnologia da Informação

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Tecnologia da Informação	Gerir plano diretor de tecnologia da informação/ Gerir Suporte de TI (Help Desk)	Quantidade de computadores trocados no ano	Quantidade de computadores trocados durante o ano em relação à quantidade total	$x = \frac{\text{Número de computadores trocados}}{\text{Número total de computadores}} \times 100$	Unidade	Anual	Quanto maior melhor	TI
		Percentual de profissionais de TI	Proporção de profissionais da área de TI em relação ao número total na companhia	$x = \frac{\text{Quantidade de profissionais da TI}}{\text{Número total de profissionais na Companhia}} \times 100$	%	Anual	-	TI
		Quantidade de paradas dos serviços de E-mail no mês (h)	Quantidade de horas que o serviço de E-mail ficou fora do ar	Quantidade de horas	Horas	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Quantidade de indisponibilidade de storages	Quantidade de horas que o storage ficou indisponível	Quantidade de horas	Horas	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Quantidade de paradas do ERP no mês (h)	Quantidade de horas que o ERP ficou fora do ar	Quantidade de horas	Horas	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Quantidade de paradas do serviço de Internet (h)	Quantidade de horas que o serviço de internet ficou fora do ar	Quantidade de horas	Horas	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Percentual de projetos de TI	Quantidade de projetos de TI em relação a quantidade total de projetos na Companhia	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos de TI}}{\text{Quantidade de projetos na companhia}} \times 100$	%	Bimestral		TI
		Efetividade de demandas atendidas	Quantidade de demandas atendidas em relação a quantidade de demandas existentes	$x = \frac{\text{Quantidade de demandas atendidas}}{\text{Quantidade de demandas existentes}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	TI
		Percentual de chamados atendidos antes de 12h	Quantidade de chamados atendidos em até 12h em relação ao total de chamados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados atendidos em até 12 h}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	TI
		Percentual de chamados atendidos entre 12h e 24h	Quantidade de chamados atendidos entre 12 e 24h, em relação ao total de chamados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados atendidos entre 12 e 24h}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	TI
Percentual de chamados com atendimento superior a 24 h	Quantidade de chamados atendidos acima de 24h, em relação ao total de chamados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados atendidos acima de 24h}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	TI		

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 8 - Painel de Indicadores de Desempenho de Tecnologia da Informação

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Tecnologia da Informação	Gerir plano diretor de tecnologia da informação/ Gerir Suporte de TI (Help Desk)	Percentual de chamados com satisfação total (alta)	Quantidade de chamados fechados com satisfação alta, em relação ao total de chamados fechados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados com satisfação alta}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	TI
		Percentual de chamados com satisfação mediana	Quantidade de chamados fechados com satisfação mediana, em relação ao total de chamados fechados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados com satisfação mediana}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Percentual de chamados com satisfação baixa	Quantidade de chamados fechados com satisfação baixa, em relação ao total de chamados fechados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados com satisfação baixa}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Percentual de chamados reabertos	Quantidade de chamados reabertos em relação ao total de chamados	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados reabertos}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Quantidade de chamados atendidos no 1o nível	Quantidade de chamados atendidos no 1o nível em relação ao total de chamados atendidos	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados atendidos no 1o nível}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	TI
		Quantidade de chamados atendidos no 2o nível	Quantidade de chamados atendidos no 2o nível em relação ao total de chamados atendidos	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados atendidos no 2o nível}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Quantidade de reuniões com a equipe de TI no semestre	Quantidade de reuniões com a equipe de TI (gerentes, coordenadores e superintendentes) no semestre	$x = \frac{\text{Quantidade de reuniões no semestre}}{6}$	Unidade	Semestral	Quanto maior melhor	TI
		Tempo médio de atendimento de chamados	Quantidade de tempo médio para atendimento de chamados no período	$x = \frac{\text{Somatória total do tempo para atendimento}}{\text{Número de ocorrências}}$	Horas	Mensal	Quanto menor melhor	TI
		Percentual de chamados atendidos remotamente	Quantidade de chamados atendidos não presencialmente em relação ao total de chamados atendidos	$x = \frac{\text{Quantidade de chamados atendidos remotamente}}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}} \times 100$	%	Semestral	Quanto maior melhor	TI
Percentual de projetos atrasados em andamento	Quantidade de projetos atrasados em relação ao total de projetos em andamento	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos de TI atrasados}}{\text{Quantidade total de projetos de TI}} \times 100$	%	Semestral	Quanto menor melhor	TI		

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 9 - Painel de Indicadores de Desempenho de Governança e Controles

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Governança e Controles	Gerir Ouvidoria e Gerir Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	Índice de Reclamações Externas	Quantidade de processos acionados via órgão reguladores, em período determinado (dia/semana/mês)	$x = \frac{\text{Soma de Processos acionados via órgãos reguladores}}{\text{Soma de solicitações}} \times 100$	%	Bimestral	Quanto menor melhor	SIC/Ouvidoria
		Índice de adequação do atendimento	Índice de adequação do atendimento classificado em: atendimento não atende as expectativas; atende as expectativas; supera as expectativas.	$x = \frac{\text{Tempo de resolução para determinada questão, por determinado funcionário (dias úteis)}}{\text{tempo médio da área para resolução da respectiva questão (dias úteis)}} \times 100$	%	Bimestral	Quanto menor melhor	SIC/Ouvidoria
		Índice de atendimentos dentro do prazo	Proporção de atendimentos no prazo em relação ao total de atendimentos, em período determinado (semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Atendimentos dentro do Prazo}}{\text{Quantidade Total de Atendimentos}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	SIC/Ouvidoria
	Gerir Comissão de Ética e Gerir Conflito de Interesses	Percentual de reuniões da comissão de ética	Proporção de reuniões ocorridas em relação as planejadas de acordo com a periodicidade definida. (Medir por semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Reuniões da Comissão de Ética realizadas}}{\text{Total de Reuniões da Comissão de Ética planejadas}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto mais próximo a 1 melhor	Comissão de Ética
		Percentuais de tipos de recebimento de solicitação/denúncia	Acompanhar os canais de comunicação com a comunicação de ética em um período estipulado de tempo. (Acompanhar e-mail, telefone e canal de ética)	$x = \frac{\text{Número de solicitações pelo canal a ser analisado}}{\text{Número total de solicitações}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto mais próximo a 1 melhor	Comissão de Ética
		Percentual de processos que competem a Comissão local	Proporção no número de processos que compete a comissão local em comparação ao número total de processos. (Medir por semestre/ano)	$x = \frac{\text{Número de solicitações que compete a Comissão local}}{\text{Número total de solicitações recebidas}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto mais próximo a 1 melhor	Comissão de Ética
	Gerir Políticas, Normas e Procedimentos	Pedidos de PNPs	Acompanhamento mensal dos pedidos de revisão de políticas, normas e procedimentos	$x = \frac{\text{Total de Revisões solicitadas do mês}}{\text{Total de Revisões solicitadas do mês anterior}} \times 100 (\%)$	%	Bimestral	-	Governança e Controles
		Percentual de documentos recebidos de acordo com as diretrizes	Proporção de documentos recebidos pela área técnica assinados diretamente, ou seja, sem a necessidade de revisão, em comparação com o total de documentos recebidos.	$x = \frac{\text{Total de documentos aprovados diretamente}}{\text{Total de documentos}} \times 100 (\%)$	%	Bimestral	Quanto maior melhor	Governança e Controles
	Gerir Órgãos de Governança e Gerir Reuniões da DIREXE	Percentual de demandas recebidas dentro do prazo estipulado	Proporção de demandas recebidas dentro do prazo estipulado (10 dias para Órgão colegias e 2 para DIREXE), em relação ao total de demandas recebidas. (Medir por semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de demandas recebidas no prazo}}{\text{Total de demandas}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto mais próximo a 1 melhor	Governança e Controles
		Média de dias para a publicação das atas na intranet dos Órgãos Colegiados	Média de dias que a ata leva para ser publicada na intranet após a reunião.	$x = \frac{\text{Soma da quantidade de dias que a ata levou para ser publicada}}{\text{Total de atas publicadas}}$	Dias	Mensal	Quanto menor melhor	Órgãos Colegiados
		Média de dias para a publicação das atas na intranet da DIREXE	Média de dias que a ata leva para ser publicada na intranet após a reunião.	$x = \frac{\text{Soma da quantidade de dias que a ata levou para ser publicada}}{\text{Total de atas publicadas}} \times 100 (\%)$	Dias	Mensal	Quanto menor melhor	Governança e Controles

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 10 - Painel de Indicadores de Desempenho de Governança e Controles

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Governança e Controles	Gerir Auditoria Interna	Proporção de normas e processos listados como "não conformidade"	Valor em percentual das normas e processos listados como não conformidade em comparação com o total de normas e processos avaliados. (de acordo com a periodicidade)	$x = \frac{\text{Número de documentos em não conformidade}}{\text{Número total de documentos avaliados}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	AUD
		Ações corrigidas no tempo estipulado	Valor em percentual das ações corrigidas dentro do prazo estipulado em relação ao total de ações corretivas. (de acordo com a periodicidade)	$x = \frac{\text{Número de Ações corrigidas dentro do prazo}}{\text{Total de ações corretivas}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	AUD
	Gerir Riscos e Controles	Proporção do Valor de impacto financeiro	Valor de que cada não conformidade gerou de gasto para a companhia e qual sua representatividade sobre a receita. (de acordo com a periodicidade definida)	$x = \frac{\text{Valor da gasto com a não conformidade}}{\text{Receita do Período}} \times 100 (\%)$	%	Anual	Quanto menor melhor	Riscos e Controles
		Proporção do Valor de economia	Valor que cada ação bem sucedida fez com que a companhia economizasse. (de acordo com a periodicidade definida)	$x = \frac{\text{Valor economizado com a mitigação do risco}}{\text{Receita do Período}} \times 100 (\%)$	%	Anual	Quanto maior melhor	Riscos e Controles
		Proporção de tipo de plano de ação para os riscos mapeados	Proporção de cada tipo de plano de ação para o risco (transferência do risco para outra parte, aceitação do risco ou evitar completamente) em relação ao total dos planos de ação.	$x = \frac{\text{Total de plano de ações da categoria determinada}}{\text{Total de plano de ações do período}} \times 100 (\%)$	%	Semestral	Quanto maior melhor	Riscos e Controles
Economia gerada pela mitigação dos riscos operacionais	Valor economizado com a mitigação do risco, em comparação a potencial perda financeira que o risco poderia gerar.	$x = \text{Potencial de perda financeira com o risco} - \text{Verba utilizada para mitigação}$	Valor	Anual	Quanto maior melhor	Riscos e Controles		

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 11 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão Financeira

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	$x = \frac{\text{Quantidade de notas fiscais emitidas}}{\text{Número de dias úteis}}$	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Gestão Financeira	Faturamento	Notas fiscais emitidas	Qtde. de notas fiscais / no. De dias úteis		Nota/dia	Mensal	à definir	SUPFIN
		Notas fiscais refeitas	Qtde. de notas fiscais refeitas / Qtde. total de notas emitidas	$x = \frac{\text{Quantidade de notas fiscais refeitas}}{\text{Quantidade total de notas emitidas}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Tempo de negociação de faturas	Tempo total (em dias) da negociação da fatura / Total de faturas contestadas pelo cliente	$x = \frac{\text{Tempo total (em dias) da negociação da fatura}}{\text{Total de faturas contestadas pelo cliente}}$	Dias/fatura	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de Acuracidade de Emissão de NF	Avaliar o percentual de notas fiscais canceladas	$x = \frac{\text{Tempo de notas fiscais canceladas}}{\text{Total de notas fiscais emitidas}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de Faturas Alteradas pelo Cliente	Avaliar o percentual de solicitação de alteração de faturas	$x = \frac{\text{Total de faturas alteradas}}{\text{Total de faturas enviadas}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de Automação da Emissão de NF	Avaliar a porcentagem de NFe	$x = \frac{\text{Total de notas fiscais eletrônica (NF-e) emitidas}}{\text{Total de nota fiscal (NF) emitida}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	SUPFIN
	Contabilidade	Inconsistências	Qtde. de inconsistências / Qtde. total de dados manipulados	$x = \frac{\text{Quantidade de inconsistências}}{\text{Quantidade total de dados manipulados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Aquisição de bens	Qtde. de bens adquiridos / Qtde. de bens desmobilizados	$x = \frac{\text{Quantidade de bens adquiridos}}{\text{Quantidade de bens desmobilizados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	SUPFIN
		Transferência de bens	Qtde. de bens transferidos / Qtde. total	$x = \frac{\text{Quantidade de bens transferidos}}{\text{Quantidade total}} \times 100$	%	Mensal	à definir	SUPFIN
		Tempo médio para correção de inconsistência	Mensurar o tempo decorrido para correção/ajuste do lançamento	$x = \text{Data do endereçamento da inconsistência} - \text{Data da confirmação da correção}$	Dias	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de Qualidade dos Lançamentos	Mensurar a assertividade dos lançamentos automáticos	$x = \frac{\text{Quantidade inconsistências endereçadas}}{\text{Quantidade total de lançamentos efetuados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de variação entre lançamentos Planejados e Realizados	Mensurar a qualidade do forecast para a contabilidade	$x = \frac{(\text{Lançamento realizado} - \text{Lançamento provisionado})}{\text{Lançamento realizado}} \times 100$	%	Mensal	Quanto mais próximo a 1 melhor	SUPFIN
		Índice de Automação dos Lançamentos	Mensurar a aderência sistêmica aos lançamentos realizados	$x = \frac{\text{Quantidade de lançamentos automatizados}}{\text{Quantidade total de lançamentos}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	SUPFIN

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 12 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão Financeira

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	$x = \frac{\text{Quantidade de notas fiscais}}{\text{Número de dias úteis}} \times 100$	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Gestão Financeira	Fluxo de Caixa	Dias operados com saldo negativo	Dias operados com saldo negativo / Dias úteis	$x = \frac{\text{Dias operados com saldo negativo}}{\text{Dias úteis}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Diferença entre o tempo de recebimento e pagamento	Indicador "Tempo médio de recebimento" - Indicador "Tempo médio de pagamento"	$x = \frac{\text{Tempo médio de recebimento}}{\text{Tempo médio de pagamento}}$	Dias	Mensal	Quanto maior melhor	SUPFIN
		Valor médio devido em dias de saldo negativo	Somatório dos valores negativos / no. De dias operados com saldo negativos	$x = \frac{\text{Somatório dos valores negativos}}{\text{Número de dias operando com saldo negativo}}$	R\$/dia	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
	Contas a Pagar	Qtde de pagamentos	Qtde. de pgtos. Realizados / No. De dias úteis	$x = \frac{\text{Quantidade de pagamentos realizados}}{\text{Número de dias úteis}}$	Pgto./dia	Mensal	a definir	SUPFIN
		Tempo médio de pagamento	Somatório (data de vencimento da nota fiscal - data de emissão) / número de notas fiscais	$x = \frac{(\text{Data de vencimento da nota fiscal} - \text{Data de emissão})}{\text{Quantidade total de chamados atendidos}}$	Dia/nota	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de títulos protestados	Monitorar o volume de títulos protestados e identificar os possíveis motivos de protestos	$x = \frac{\text{Total de títulos protestados}}{\text{Total de pagamentos realizados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de inconsistências de lançamentos	Identificar a quantidade de inconsistências nos lançamentos	$x = \frac{\text{Total de lançamentos não aceitos pelo banco}}{\text{Total de pagamentos realizados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de Insatisfação do Prestador	Avaliar o grau de insatisfação do prestador e identificar os possíveis motivos de insatisfação	$x = \frac{\text{Total de reclamações dos prestadores}}{\text{Total de pagamentos realizados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de ativação de protesto	Monitorar a quantidade de protestos em aberto	$x = \frac{\text{Protestos recebidos}}{\text{Pagamentos em aberto}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Volume de pagamentos realizados por funcionário	Medir o volume de pagamentos realizados por funcionário do contas a pagar por mês	$x = \frac{\text{Total de pagamentos realizados}}{\text{Total de funcionários da área}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	SUPFIN
		Índice de inconsistências de pagamentos (retornados do banco)	Verificar volume de pagamentos que retornam do banco por inconsistência de dados	$x = \frac{\text{Total de pagamentos devolvidos pelo banco}}{\text{Total de pagamentos enviados para o banco}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Volume de pagamentos realizados por fornecedor	Medir o volume de pagamentos realizados por fornecedor por mês	$x = \frac{\text{Total de pagamentos realizados por fornecedor}}{\text{Total de pagamentos realizados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de pagamentos não automatizados por funcionário do contas a	Medir volume de pagamentos não automatizados realizados pelo funcionário do contas a pagar	$x = \frac{\text{Total de pagamentos manuais realizados}}{\text{Total de funcionários do contas a pagar}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 13 - Painel de Indicadores de Desempenho de Gestão Financeira

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	$x = \frac{\text{Quantidade de notas fiscais}}{\text{Número de dias úteis}} \times 100$	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Gestão Financeira	Orçamento	Orçamento realizado (PDG)	Orçamento realizado / previsto	$x = \frac{\text{Orçamento realizado}}{\text{Orçamento previsto}} \times 100$	%	Mensal	Quanto mais próximo de 100 melhor	SUPFIN
		Remanejamento de verba (PDG)	Valor remanejado entre áreas / Valor total do orçamento realizado	$x = \frac{\text{Valor remanejado entre áreas}}{\text{Valor total de orçamento realizado}} \times 100$	%	Mensal	Quanto mais próximo de 0 melhor	SUPFIN
	Contas a Receber	Títulos vencidos	Avaliar a porcentagem de inadimplência	$x = \frac{\text{Quantidade de títulos vencidos}}{\text{Total de títulos a receber}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Títulos recebidos	Qtde. de títulos recebidos / no. De dias úteis	$x = \frac{\text{Quantidade de títulos recebidos}}{\text{Número de dias úteis}}$	Títulos/dia	Mensal	à definir	SUPFIN
		Valores não pagos por clientes	Somatório dos valores não pagos por cliente	$x = \text{Somatória dos valores não pagos por clientes}$	R\$	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Tempo médio de recebimento	Somatório (data de vcto. Da nota fiscal - data de emissão) / no. De notas fiscais	$x = \frac{(\text{Data de vencimento da nota fiscal} - \text{Data de emissão})}{\text{Número de notas fiscais}}$	Dia/nota	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Conciliação de Recebimentos	Avaliar o quanto o processo de gerir e acompanhar recebimentos está automatizado	$x = \frac{\text{Total de conciliações manuais}}{\text{Total de conciliações}}$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Valor Total de Inadimplência	Avaliar custo de inadimplência	$x = \frac{\text{Valor total dos títulos vencidos}}{\text{Valor total dos títulos a receber}}$	Valor	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		recebidos manualmente por funcionário	Avaliar volume de trabalho por dia por funcionário da área	$x = \frac{\text{Total de títulos baixados no dia}}{\text{Número de funcionários da área}}$	Unidade	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		Índice de títulos não identificados	Calcular percentual de títulos recebidos que não são identificados	$x = \frac{\text{Quantidade de títulos recebidos e não identificados}}{\text{Quantidade total de títulos recebidos}}$	%	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
		identificados por funcionário do contas a receber	Verificar quantos títulos não identificados existem para cada funcionário da área	$x = \frac{\text{Quantidade de títulos não identificados}}{\text{Número de funcionários da área}}$	Unidade	Mensal	Quanto menor melhor	SUPFIN
	Tributos	Quantidade de declarações devidas	Avaliar as declarações recebidas em relação às declarações devidas	$x = \frac{\text{Quantidade de declarações enviadas dentro do prazo}}{\text{Quantidade total de declarações do mês}}$	Unidade	Mensal	Quanto mais próximo de 100 melhor	SUPFIN

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 14 - Painel de Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Recursos Humanos	Gerir Gestão da Capacitação	Média de treinamentos oferecidos	Média de treinamentos disponibilizados ao total de colaboradores, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Treinamento de Período}}{\text{Período}}$	Unidade	Mensal	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Percentual de colaboradores treinados	Proporção de colaboradores treinados em relação ao quadro funcional, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Colaboradores Treinados}}{\text{Total de Colaboradores Efetivos}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Investimentos em treinamento por empregado	Montante gasto em treinamento por colaborador, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Montante Gasto Com Treinamento}}{\text{Total de Colaboradores Efetivos}}$	R\$	Mensal	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Média de horas de treinamento	Média de horas de treinamentos realizados por colaborador, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Montante de Horas Investidas Em Treinamento}}{\text{Total de Colaboradores Efetivos}}$	Horas	Mensal	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Índice de Participação em Treinamento	Proporção de funcionários que participaram e que não participaram de treinamentos em que foram convocados, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Número de Participantes em Treinamento}}{\text{Número de Convocados Para Treinamento}}$	Índice	Mensal	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Média de desempenho em avaliações de treinamento	Nível de absorção de aprendizado de colaboradores participantes de treinamentos, em período determinado (mês/semestre/ano) ou por treinamento	$x = \frac{\text{Soma das Notas}}{\text{Quantidade Total de Avaliações}}$	Notas	Mensal ou por Treinament	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Proporção de desempenhos inadequados em avaliações de	Proporção de desempenhos inadequados em relação ao total de avaliações feitas, em período determinado (mês/semestre/ano) ou por treinamento	$x = \frac{\text{Quantidade de Desempenho Inadequados}}{\text{Quantidade Total de Avaliações}} \times 100 (\%)$	%	Mensal ou por Treinament	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Evolução de desempenho	Comparação de resultados, em períodos diferentes e distintos, do mesmo curso, área ou de colaboradores com desempenhos inadequados que realizaram o curso novamente	$x = \frac{\text{Média de Desempenho Período 2}}{\text{Média de Desempenho (Período 1)}}$	Unidade	Annual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
	Gerir Processo Seletivo	Tempo médio para preenchimento de vaga	Quanto tempo, em média, uma vaga aberta demora a ser preenchida	$x = \text{Data de Apresentação do Candidato} - \text{Data de Abertura da Vaga}$	Dias	Por vaga	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Tempo para um novo funcionário começar a trabalhar	Tempo médio (dias/semanas) que um novo funcionário leva para iniciar suas atividades (burocracia)	$x = \text{Contagem do Período Entre o Dia do Aceite da Proposta Pelo Candidato e o Primeiro Dia de Trabalho}$	Dias	Por Vaga	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Média de candidatos por posto de trabalho aberto (ano/mês)	Quantidade média de candidatos existentes para preencher um posto de trabalho, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Candidatos}}{\text{Total de Vagas do Período}}$	Unidade	Annual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Tempo médio de permanência de colaboradores	Quanto tempo, em média, colaboradores permanecem na empresa	$x = \frac{\text{Soma de Tempo dos Colaboradores}}{\text{Soma dos Colaboradores}}$	Ano	Annual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Percentual de colaboradores contratados por recomendações ou	Quantidade de colaboradores contratados por indicação em relação a quantidade de contratações por processos normais, em período determinado (semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Contratados Por Recomendações}}{\text{Total de Contratados Em Processo Normal}} \times 100 (\%)$	%	Annual	Quanto menor melhor	Recursos Humanos

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 15 - Painel de Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Recursos Humanos	Gerir Avaliação de Desempenho	Colaboradores promovidos em função de avaliações de desempenho positivas	Proporção de colaboradores promovidos em função de avaliações de desempenho positivas em relação a quantidade de funcionários que receberam avaliações de desempenho	$x = \frac{\text{Total de Colaboradores Promovidos Com Avaliações Positivas}}{\text{Total de Colaboradores Que Receberam Avaliações Positivas}}$	Unidade	Anual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
		Percentual de colaboradores que recebem avaliações	Proporção de colaboradores que recebem avaliações de desempenho e feedbacks formais em relação ao quadro total de colaboradores efetivos em período determinado (semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Colaboradores Que Receberam Avaliações Formais}}{\text{Total de Colaboradores}} \times 100(\%)$	%	Anual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
	Gerir Plano de Cargos e Salários	Despesa total de pessoal	Custo total com colaboradores, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Despesas Com Colaboradores}}{\text{Período}}$	R\$	Anual	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Evolução de despesa total de pessoal	Comparação do custo total com colaboradores, em períodos distintos e determinados (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Despesas Com Colaboradores (Período 2)}}{\text{Total de Despesas Com Colaboradores (Período 1)}}$	R\$	Anual	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Percentual de ajustes salariais	Proporção de ajustes salariais que ocorrerem em relação ao quadro total de colaboradores efetivos	$x = \frac{\text{Total de Colaboradores Com Reajuste Salarial}}{\text{Total de Colaboradores}} \times 100 (\%)$	%	Anual	-	Recursos Humanos
		Percentual de ajustes salariais sugeridos por gerentes/superintendentes	Proporção de ajustes salariais que ocorreram em função de sugestões da liderança em relação ao quadro total de colaboradores efetivos em período determinado (semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Colaboradores Com Reajuste Salarial (maior que salário base)}}{\text{Total de Colaboradores Efetivos}} \times 100$	%	Anual	-	Recursos Humanos
		Despesa pessoal por área	Custo total da área com colaboradores, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = \frac{\text{Total de Despesas Com Colaboradores (Área X)}}{\text{Período}}$	R\$	Anual	Quanto menor melhor	Recursos Humanos
		Percentual de ajustes salariais	Proporção de ajustes salariais que ocorreram em relação ao quadro total de colaboradores efetivos	$x = \frac{\text{Total de Colaboradores Com Reajuste Salarial}}{\text{Total de Colaboradores}} \times 100 (\%)$	%	Anual	-	Recursos Humanos
	Gerir PPLR	Percentual de evidências de cumprimento das metas e indicadores	Proporção de evidências de cumprimento das metas e indicadores apresentados em relação a quantidade que deveria ser apresentado	$x = \frac{\text{Total de evidências apresentadas no mês}}{\text{Total de evidências a serem apresentadas no mês}} \times 100 (\%)$	%	Anual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
	Gerir Gratificação trimestral	Percentual de evidências de cumprimento das metas e indicadores	Proporção de evidências de cumprimento das metas e indicadores apresentados em relação a quantidade que deveria ser apresentado	$x = \frac{\text{Total de evidências apresentadas no mês}}{\text{Total de evidências a serem apresentadas no mês}} \times 100 (\%)$	%	Trimestre	Quanto maior melhor	Recursos Humanos
Gerir Remuneração Variável de Dirigentes	Percentual de evidências de cumprimento das metas e indicadores	Proporção de evidências de cumprimento das metas e indicadores apresentados em relação a quantidade que deveria ser apresentado	$x = \frac{\text{Total de evidências apresentadas no mês}}{\text{Total de evidências a serem apresentadas no mês}} \times 100 (\%)$	%	Anual	Quanto maior melhor	Recursos Humanos	

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 16 - Painel de Indicadores de Desempenho de Instrumento de Planejamento

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Instrumentos de planejamento	Plano Mestre	Tempo médio de resposta dos questionários para o Plano Mestre	Mensurar o tempo decorrido para devolução dos questionários pela companhia docas, desde o recebimento dos questionários até a entrega à SEP.	$x = \text{Data de entrega dos questionários preenchidos} - \text{Data da envio dos relatórios}$	Dias	A cada versão elaborada	Quanto menor melhor	Planejamento
	PDZ	Tempo médio de entrega do PDZ	Mensurar o tempo decorrido para elaboração do PDZ, desde o início até a entrega da versão final	$x = \text{Data de entrega da versão final} - \text{Data da publicação de início da elaboração do PDZ}$	Dias	A cada versão elaborada	Quanto menor melhor	Planejamento
	Planejamento Estratégico	Índice de adesão ao workshop de PE	Identifica a quantidade de funcionários que participam de eventos internos sobre a estratégia da companhia	$x = \frac{\text{Número de funcionários que participaram do workshop de PE}}{\text{Total funcionários convidados}} \times 100$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Planejamento
		Nível de conhecimento das principais diretrizes estratégicas da companhia	Percentual (%) de funcionários da Companhia Docas que tem conhecimento sobre as principais diretrizes da companhia (Missão, visão, valores, etc.)	$x = \frac{\text{Número de funcionários que conhecem as principais diretrizes da companhia}}{\text{Total funcionários da companhia}} \times 100 (\%)$	%	Anual	Quanto maior melhor	Planejamento
	Gestão de Projetos	Índice de realização dos projetos	Percentual (%) de projetos realizados em relação ao portfólio de projetos definidos no planejamento estratégico	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos realizados}}{\text{Total de Projetos do portfólio}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto maior melhor	Planejamento
		Índice de projetos que se encontram acima do custo planejado	Percentual (%) de projetos em andamento que se encontram com o custo acima do planejado	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos acima do custo}}{\text{Total de Projetos em andamento}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Planejamento
Índice de projetos em atraso		Percentual (%) de projetos em andamento que se encontram atrasados	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos em atraso}}{\text{Total de Projetos em andamento}} \times 100 (\%)$	%	Mensal	Quanto menor melhor	Planejamento	

Tabela 17 - Painel de Indicadores de Desempenho de Novos Negócios

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Novos Negócios	Novos Negócios	Valor total de novos investimentos na companhia, comparado ao período anterior	Somatório dos valores investidos em novos projetos no Porto	$x = \frac{\text{Total de valor investido em novos projetos no período}}{\text{Total de valor investido em novos projetos no período anterior}} \times 100$	%	Anual	Quanto maior melhor	Planejamento
		Índice de presença do Porto nos eventos previamente definidos	Percentual de eventos que o Porto esteve presente em relação aos eventos definidos	$x = \frac{\text{Quantidade de eventos que a Companhia Docas esteve presente}}{\text{Total de eventos previstos anteriormente}} \times 100 (\%)$	%	Anual	Quanto maior melhor	Planejamento
		Quantidade de propostas de novos projetos no período, comparado ao período anterior	Somatório de projetos de investimentos apresentados ao Porto	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos apresentados no período}}{\text{Quantidade de projetos apresentados no período anterior}} \times 100$	%	Anual	Quanto maior melhor	Planejamento

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Tabela 18 - Painel de Indicadores de Desempenho de Planejamento

Macroprocesso	Processo	Indicador	Descrição	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Melhor Sentido	Área responsável
Planejamento	Gerir Planejamento Estratégico (Elaboração, Monitoramento e Revisão)	Acompanhamento dos indicadores das áreas	Quantidade de indicadores definidos por área vs. indicadores acompanhados e atualizados	<i>Diferença entre a quantidade planejada vs. Efetuada</i>	Unidade	Mensal	Quanto maior melhor	Planejamento
		Acompanhamento de sucesso de indicadores	Análise de sucesso de todos dos indicadores acompanhados pelas áreas	$x = \frac{\text{Média do resultado dos indicadores}}{\text{Média planejada do resultado dos indicadores}}$	Unidade	Mensal	Quanto maior melhor	Planejamento

Estes indicadores foram sugeridos aos responsáveis por cada processo para apoio no projeto de Definição de Indicadores de Desempenho. Como atividade dos projetos de implantação os indicadores estão em avaliação pelas áreas quanto a aderência dos mesmos aos objetivos estratégicos da Companhia, a fonte disponível para coleta dos dados para medição do cálculo proposto, e o formato de avaliação e gestão dos resultados.

Assim sendo, a **CDRJ** deverá estabelecer um ponto inicial, carregando os indicadores a partir da realidade de seu plano de negócios, através de reuniões com os superintendentes e gerentes, para iniciar o processo de estabelecimento de metas para cada processo, numa perspectiva interna.

Com isso, a Deloitte sugere que a **CDRJ** realize algumas análises, em alinhamento com a implementação do sistema integrado de gestão (ERP), a fim de promover uma melhoria contínua e também obter uma sustentação para os indicadores propostos, conforme descrito a seguir:

Análise 1: Definição da unidade de análise e dos fatores competitivos relevantes:

- O modelo propõe a constituição de uma ou mais unidades de análise, dependendo da situação específica da **CDRJ**. Uma única operação poderá dar origem a diferentes unidades de análise dos processos existentes;
- O processo deverá ser conduzido para cada unidade de análise de forma independente. Assim, inicia-se o processo definindo quais são, na opinião da Autoridade Portuária, os 8-10 principais fatores competitivos, ou seja, quais os 8-10 atributos de desempenho que estes clientes mais valorizam.

Análise 2: Avaliação do grau de importância de cada um dos fatores competitivos para a Autoridade Portuária:

- Cada fator deverá receber pontuações diferentes, de acordo com a sua importância. É perfeitamente possível que alguns fatores tenham a mesma pontuação ou peso, devido ao nível de importância. Entretanto, isto é mais frequente entre fatores qualificadores do que entre fatores competitivos estratégicos;
- Após a avaliação da importância de cada um dos critérios, a **CDRJ** deverá verificar se eles podem formar uma estratégia coerente. Em geral, estratégias com grande número de fatores considerados serão inviáveis. Além disso, muitas vezes ter como vencedor um simples par de critérios, como preço e alto desempenho, pode ser impossível de se implantar, principalmente no curto prazo. Nestes casos, é importante rever a pontuação dos fatores apontados. Em alguns casos pode ser recomendável dividir o segmento inicialmente analisados em dois, constituindo duas unidades de análise e prosseguir com a mesma de forma separada. Quanto mais segmentos distintos são analisados conjuntamente, maior a margem de erro do método, em virtude do fato de aparecerem muitos fatores competitivos “ganhadores de pedidos” e “qualificadores”.

Análise 3: Comparação com o desempenho de outras Autoridades Portuárias:

- Nesta etapa avalia-se o desempenho da **CDRJ** em cada um dos fatores competitivos em relação a outras organizações. É nesta fase que poderá ficar claro que a estratégia de negócios ou posicionamento estratégico pretendido não é exatamente igual à estratégia de negócios ou posicionamento estratégico realizado pela **CDRJ**, ou seja, existem lacunas de desempenho no nível da estratégia de negócios.

Análise 4: Definição de um posicionamento estratégico de mercado a ser implementado:

- Este é o momento de opção pela ação estratégica preferencial no nível de mercado. É importante ressaltar que, como esta estratégia não cabe somente à Gestão de Indicadores, é necessário garantir o alinhamento das ações estratégicas existentes na **CDRJ**.

Análise 5: Escolha das métricas a serem utilizadas no painel de indicadores de desempenho:

- As atividades desta etapa buscam responder à seguinte questão: quais processos precisam ter seu desempenho melhorado para que a **CDRJ** possa preencher as lacunas por meio de ações e em que dimensões essas melhorias devem ser feitas? Como por exemplo, melhorar de forma significativa o desempenho “dos terminais”. Logicamente, uma melhoria de desempenho no objetivo “rapidez” tenderia a fazer com que tal lacuna fosse preenchida;
- Aqui, é importante enfatizar que as que estão no alcance da **CDRJ** são as métricas relacionadas aos processos como Autoridade Portuária. Para responder completamente à questão formulada na descrição desta etapa, vale à pena utilizar lógica do BSC (Balanced Score Card) para identificar quais processos estão envolvidos junto a atuação com os terminais.

Análise 6: Definição de metas para as métricas:

- A existência de *trade-offs* (relação custo vs benefício) é a principal questão por trás das definições das metas para as métricas. Partindo-se do pressuposto de que é impossível conseguir grandes melhorias em curtos espaços de tempo em todas as métricas ou indicadores de desempenho do scorecard, assume-se que as metas mais audaciosas deverão estar vinculadas aos objetivos de desempenho prioritários.

Análise 7: Ajuste entre unidades de análise:

- Uma vez concluído o processo de definição do Painel de Indicadores e da fixação das metas da empresa, contemplando cada uma das unidades de análise, cabe ao gestor realizar uma análise dos indicadores. Essa verificação visa ajustar eventuais incompatibilidades e, dependendo do caminho escolhido, o plano de ação poderá contemplar medidas que vão desde campanhas de sensibilização de colaboradores (que dizem respeito a treinamentos) até a aquisição de novas tecnologias, buscando a melhoria contínua em seus processos.

6. Considerações Finais

O desempenho é o nível de realização que otimiza o valor agregado de uma organização, principalmente para suas partes interessadas (stakeholders): clientes, empregados, acionistas, fornecedores, comunidade, etc. O desempenho é totalmente mensurável e pode ser capaz de atingir níveis específicos, de acordo com os objetivos e orientações da administração geral das Autoridades Portuárias, assim como de suas respectivas estratégias. Melhorar os níveis de serviços para clientes é uma necessidade básica para toda e qualquer organização moderna. Superar a concorrência, através da Modernização da Gestão Portuária, considerando os Processos Internos e Logístico Portuários, são de fundamental importância para que não estar em desvantagem em relação aos concorrentes.

Para que um sistema de medição e o uso dos indicadores sirva de impulso para as melhorias necessários dentro da CDRJ, ele deve ser compreendido e aceito pelos usuários do sistema. Uma das maneiras de aumentar a compreensão e aceites dos indicadores de desempenho contidos neste relatório é envolver os usuários no seu próprio desenvolvimento. A medição acaba servindo como feedback para permitir que as pessoas saibam como estão desempenhando suas funções. Sendo assim, a medição se torna um componente importante para o processo de motivação dos funcionários da Autoridades Portuárias.

É importante ressaltar que os indicadores de desempenho consistem em extrair dos dados e resultados o seu mais amplo significado, sendo sua principal finalidade apoiar a avaliação do progresso do Projeto de Modernização da Gestão Portuária, da tomada de decisão e o acompanhamento dos projetos em andamento de curto, médio e longo prazo, concluindo assim o nível de maturidade desejado para a CDRJ. Os indicadores podem ser gerenciados de diversas maneiras, com base em valores econômicos, de custos, ou da qualidade, por exemplo. Independente do modelo à ser adotado pelas Autoridades Portuárias, os indicadores não se basearão somente nos termos financeiros, assim como também devem ser reavaliados periodicamente.

Ressaltamos que a implementação de qualquer sistema que vise atender as novas tendências de gestão, requer planejamento e envolvimento da alta administração, assim como exige níveis gerenciais, não só o domínio sobre as ferramentas necessárias para implementação de novas sistemáticas de trabalho, mas a capacidade de liderança para os processos de mudança necessários na implementação de qualquer processo que atinja a estrutura cultural da empresa. No caso estudado houve a preocupação dos níveis gerenciais de estruturarem uma sistemática de indicadores que pudesse atender às exigências legais do novo marco regulatório (Lei 12.815), as Diretrizes da SEP, legislação interna, inerentes à CDRJ, das normas de gestão da qualidade e boas práticas de mercado, juntamente com a experiência dos funcionários, fazendo com que esse trabalho fosse concluído considerando também o envolvimento dos níveis operacionais, que estão diretamente envolvidos no processo de implementação.

Deloitte.

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Secretariariais, Corporate Finance, Consultoria Secretariarial, Outsourcing, Consultoria em Capital Humano e Consultoria Atuarial para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de firmas-membro em mais de 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

Os 165 mil profissionais da Deloitte estão comprometidos a tornarem-se o padrão de excelência do mercado e estão unidos por uma cultura colaborativa, que encoraja a integridade, o comprometimento, a força da diversidade e a geração de valor aos clientes. Eles vivenciam um ambiente de aprendizado contínuo, experiências desafiadoras e oportunidades de carreira enriquecedoras, dedicando-se ao fortalecimento da responsabilidade corporativa, à conquista da confiança do público e à geração de impactos positivos em suas comunidades.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.600 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma vereim (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse www.deloitte.com/about para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.