



PLANO DE NEGÓCIOS

2021



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. NOSSO PERFIL.....	4
3. NOSSA VOCAÇÃO	5
4. NEGÓCIOS	6
4.1. Infraestrutura	6
4.2. Gestão	7
4.3. Iniciativas para atração de negócios	7
5. RELAÇÃO PORTO - CIDADE	8
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
6.1. Mapa Estratégico 2020-2024	10
6.2. Indicadores e Metas para 2021.....	11
6.3. Ações Estratégicas para 2021.....	14
6.4. Governança Estratégica.....	23

1. INTRODUÇÃO

A Companhia Docas do Ceará apresenta o seu Plano de Negócios 2021, de forma a demonstrar ao mercado e à sociedade onde estamos concentrando os nossos esforços na busca dos resultados que pretendemos. Para isso, trabalhamos para ser uma companhia mais forte e competitiva em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

Neste documento, damos destaque:

- Ao cenário de ações e iniciativas que nos direcionam a uma gestão focada nas oportunidades e crescimento, pois temos a certeza de que os resultados são efeitos diretos de nossas ações.
- Ao desdobramento de curto prazo do Planejamento Estratégico 2020 a 2024, indicando as ações de curto prazo que a Companhia deve realizar para caminhar na direção da realização de seus objetivos estratégicos.



2. NOSSO PERFIL

“Somos uma empresa pública que atua de forma especializada na administração e exploração comercial do Porto de Fortaleza, trabalhando para nos consolidarmos cada vez mais como um importante fator de desenvolvimento para o estado do Ceará e para a região Nordeste. Para isso, valorizamos e buscamos cada vez mais a profissionalização da gestão, o crescimento da economia, o apoio às indústrias, o comércio, a geração de riquezas e a geração de emprego e renda”.

CARACTERÍSTICAS DA OPERAÇÃO

 275.280,9 m² área alfandegada	 08 berços profundidades que variam de 05 a 13 m	 07 armazéns cap. estática total 237.000 ton (35.139 m ²)	 05 milhões ton. movimentadas ao ano
--	---	--	---

PRINCIPAIS CARGAS MOVIMENTADAS

 Trigo	 Clínquer	 Escória	 Contêineres
 Produtos Siderúrgicos	 Derivados do petróleo	 Produtos Químicos	 Navios de cruzeiros

ACESSOS

 BR-116 / BR-222 / BR-020	 Transnordestina
--	---

ÁREAS DE INFLUÊNCIA

 Ceará, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte, Pernambuco e Paraíba

3. NOSSA VOCAÇÃO

“Conectar o Ceará com o Brasil e com o mundo”.



4. NEGÓCIOS

Aqui são descritos os principais diferenciais competitivos apresentados pelo Porto de Fortaleza na busca por novos negócios, aumento no volume de cargas movimentadas e aproximação com o mercado e com as suas áreas geográficas de influência.

São abordadas, portanto, temáticas que remetem às potencialidades e atratividade do Porto de Fortaleza, e que refletem a atuação e o empenho da atual gestão e dos colaboradores da companhia frente aos desafios do mercado, quais sejam: **Infraestrutura, Gestão, Iniciativas para atração de negócios.**

4.1. Infraestrutura

Grande capacidade de armazenamento e processamento de carga para as operações de trigo: as empresas privadas instaladas no complexo portuário e em áreas arrendadas formam um dos maiores polos trigueiros do País, com grande capacidade de armazenagem e processamento da carga.

Grande capacidade de armazenamento de demais cargas e contêineres: infraestrutura de armazenagem composta por armazéns e pátios apropriados para grandes operações, seguindo os critérios de segurança e monitoramento dos órgãos anuentes, mediante alfandegamento das áreas operacionais (pátio de contêineres e berços).

Vias internas das instalações portuárias estruturadas: pavimento e sinalizações horizontais e verticais em bom estado de conservação. A manutenção do pavimento na área interna às instalações portuárias e o bom ordenamento dos fluxos, com placas e sinalizações horizontais adequadas, contribuem para que a operação portuária ocorra de forma eficiente. O Porto também conta com boa iluminação em suas vias internas, facilitando o trânsito e proporcionando maior segurança aos usuários.

Instalações portuárias com licenças ambientais regulares perante os órgãos licenciadores: licenças de operação regularizadas com os órgãos licenciadores, assim como os terminais arrendados do complexo portuário.

Parque de tancagem nas proximidades da área portuária: o complexo portuário conta com um parque de tancagem, operado por empresas privadas, que respeita as normas de segurança exigidas no país e pelos agentes ambientais.

Segurança portuária: O Porto de Fortaleza foi alfandegado pela Receita Federal do Brasil em 2019. Conta com equipamentos de segurança como o sistema de monitoramento e segurança eletrônica – CFTV, e tecnologia OCR para o reconhecimento de caracteres em imagens, além de scanner para contêineres.

4.2. Gestão

Programa de gerenciamento de riscos e atendimento de emergências implantado: Plano de Emergência Individual (PEI), o Plano de Área (PA) e o Plano de Ajuda Mútua (PAM) referentes à área do Porto de Fortaleza.

Instrumentos e ações de planejamento: a Companhia Docas do Ceará utiliza um Planejamento Estratégico, cujo horizonte é 2020-2024, a fim de determinar suas ações de planejamento para o Porto de Fortaleza. Nesse Planejamento, há o monitoramento de indicadores estratégicos visando à identificação de oportunidades e melhorias para o negócio, a gestão e as operações.

Fortalecimento e desenvolvimento das atividades de gestão: reestruturação interna voltada para contratação e qualificação do corpo técnico, propiciando maior aderência da companhia às disposições previstas na Lei das Estatais, estruturação de campanhas internas de integridade pública e ambiente de transparência, e o desenvolvimento e monitoramento de ações estratégicas voltadas para o aprimoramento da governança.

Melhorias na Governança: A CDC tem atuado sistematicamente para melhoria de sua governança por meio de práticas que fortaleçam os temas de riscos e controles internos da empresa, de forma transversal, e em especial a integridade. Por esse motivo, passou a adotar o IG SEST como métrica de resultado organizacional junto com o mapeamento de riscos à integridade. Diante disso, já foi possível identificar oportunidades de melhorias em diversos processos da empresa.

Programa de Modernização Portuária (PMGP): implementação do programa de gestão e melhoria de processos, visando aumentar a eficiência da gestão estratégica e operacional.

Adoção do modelo de gestão portuária *Landlord*: atuação sob o modelo de gestão portuária *landlord*. Nesse sentido, a CDC não atua nas operações de suas respectivas instalações portuárias. Tal situação está aderente ao planejamento do Ministério da Infraestrutura para as Autoridades Portuárias.

4.3. Iniciativas para atração de negócios

Disponibilidade de áreas para arrendamento: o porto possui áreas operacionais e não operacionais disponíveis para arrendamento. As operacionais apresentam vocação para armazenamento de graneis sólidos, graneis sólidos minerais, combustíveis, carga geral e contêiner. Já as não operacionais apresentam vocação para outros negócios, com destaque para passageiros e pesqueiro. A exploração dessas áreas permitirá a ampliação das receitas da Autoridade Portuária e possibilitará um aumento na movimentação de cargas.

Adoção do modelo de Relatório Integrado: a fim de tornar a prestação de contas mais acessível à sociedade, partes interessadas e órgãos de controle, a CDC elaborou o seu Relatório Integrado, baseado nas diretrizes do Comitê Internacional para o Relato Integrado (IIRC, do inglês *International Integrated Reporting Council*). Trata-se de um relato estruturado em pilares que

tem norteado a atuação da empresa em busca de um resultado cada vez mais sustentável, sempre orientado ao interesse público.

Participação em eventos especializados: com o objetivo de se posicionar estrategicamente e identificar novas oportunidades, a CDC incluiu na agenda de negócios a participação em eventos de destaque do setor, de modo a se posicionar para o público externo. Destaque para a “Intermodal South América 2019”, maior evento de logística, transporte de cargas e comércio exterior da América Latina, o evento “Efeitos da MP 945 (PLV 30/2020) na Lei dos Portos”, o “Seminário online de Logística e Agronegócio”, O evento “Ceará Global – O futuro em 360º”, de iniciativa da Câmara Brasil-Portugal, o “Seminário Internacional de Logística - Expolog” e o “Webinar – A visão de futuro para o Porto de Fortaleza”, da FGV.

Reposicionamento e fortalecimento da marca: a CDC vem atuando fortemente na participação e veiculação de conteúdo em veículos de comunicação tradicionais, atualização regular do site e inserções em mídias sociais. Foram criadas contas institucionais no Instagram, LinkedIn e Facebook, de modo a atingir maior número de pessoas e, juntamente com os demais canais, fortalecer as práticas de transparência das ações da instituição.

Prospecção de novos negócios: estruturação de ações para captação de novas cargas de exportação e importação, com perfil de cabotagem de coque, Granéis sólidos, cargas gerais e containerizadas.

5. RELAÇÃO PORTO - CIDADE

Entendemos que é necessário evoluir nas questões de interação e relacionamento com o entorno do Porto de Fortaleza e com a própria cidade, visto que o nosso complexo portuário se encontra localizado em área estratégica da cidade, no bairro do Mucuripe.

É preciso incluirmos na nossa rotina um modo de garantir uma convivência harmoniosa e de bem-estar com a cidade, e a forma que encontramos de fazer esse papel é por meio de ações socioambientais.

Diante disso, temos agido para esse fim estruturando medidas e iniciativas para estreitarmos a nossa relação com a comunidade, no que destacamos:

Iniciativas socioambientais com a comunidade externa: as iniciativas são voltadas, principalmente, para a temática da educação e meio ambiente, e contribuem para um acesso mais amplo à formação técnica, informações de saúde e preservação do meio ambiente, possibilitando uma maior aproximação entre os entes portuários e a comunidade.

Transparência no processo de execução das ações socioambientais: a CDC disponibiliza publicamente em seus respectivos websites a Licença de Operação do Porto de Fortaleza os planos e programas de meio ambiente e saúde e segurança do trabalho, as agendas ambientais, a estruturação dos núcleos ambientais, as auditorias ambientais realizadas, dentre outros dados e instrumentos de gestão ambiental/organizacional.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico da CDC para o período 2020-2024 foi elaborado de modo a estabelecer as diretrizes que nortearão as prioridades estratégicas da Companhia para os próximos anos, possibilitando o planejamento e o gerenciamento dos recursos internos para o alcance dos objetivos estratégicos e metas corporativas estabelecidas.

Nesse contexto, destaca-se a questão da sustentabilidade financeira do negócio, notadamente no que tange ao aprimoramento do controle de despesas e a busca de aumento e diversificação de receitas frente a um ambiente cada vez mais competitivo.

Diante de um contexto de restrição de repasses da União, a perspectiva financeira passa a ter importância reforçada, principalmente pelo fato de que entendemos a responsabilidade com a gestão pública como um aspecto basilar para que a instituição tenha condições de atender de forma satisfatória aos clientes internos e externos.

Também se destaca um conjunto de iniciativas dedicadas à melhoria dos processos relacionados à integridade e ao controle interno. Nesse contexto, o meio ambiente e a segurança também passaram a ter relevância estratégica.

Na perspectiva de mercado e sociedade, fica reforçado o interesse coletivo da estatal com o objetivo de comunicação institucional, em que foram reforçados ainda mais os processos de gestão relacionados à transparência.

Paralelamente, para os clientes, dois objetivos reforçam a orientação da empresa para o atendimento às necessidades da economia regional, em que se observa, tanto a satisfação dos mercados atuais, quanto a busca por novas oportunidades de negócios.

6.1. Mapa Estratégico 2020-2024

O Mapa Estratégico foi elaborado para demonstrar e evidenciar os desafios que o CDC terá que superar para alcançar os objetivos propostos e concretizar a nossa missão e visão.

De forma a deixar a tradução da estratégia mais clara e adequada para o contexto de mercado em que a empresa está inserida, o mapa foi estruturado por meio de 10 objetivos estratégicos, distribuídos em perspectivas, seguindo como referencial a metodologia Balanced Scorecard – BSC: Financeira, Mercado e Sociedade, Processos, Aprendizado e Crescimento.



6.2. Indicadores e Metas para 2021

Os nossos indicadores e metas foram definidos de forma a evidenciar da maneira mais eficiente possível os resultados que queremos atingir. Ao transformarmos esses resultados em algo tangível, estruturamos as metas pretendidas para o ano de 2021 de forma estratégica e alinhada aos desafios e objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA	INDICADOR	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	UN.	FREQ.	RESULT 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	VAR 20/21	APURAÇÃO	
												COORD	DIR
Financeira	Resultado econômico	Indicador que oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um tipo de demonstração financeira que tem como foco principal compilar as informações financeiras da empresa a fim de formar o resultado líquido do exercício, ou seja, o lucro ou prejuízo resultante da operação.	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Trim	-2.500	-4.500	-5.686	-4.908	-2.030	-80%	CODFIN	DIAFIN
Financeira	EBITDA	Indicador que mensura o lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização. É a sigla em inglês para “ <i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> ”, e fornece informações importantes sobre o potencial de geração de caixa na atividade fim.	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	R\$ mil	Trim	10.000	5.000	11.113	11.898	14.789	-50%	CODFIN	DIAFIN
Mercado e Sociedade	Aderência do portal da CDC aos critérios legais de transparência	Índice de cumprimento dos critérios legais e boas práticas relacionados à transparência no novo Portal da CDC	Quesitos legais atendidos / quesitos legais exigidos (aplicáveis) X 100	%	Trim	N/D	75	85	95	100	N/D	CODCON	DIRPRE
Mercado e Sociedade	Satisfação dos usuários do porto	Indicador que mede o nível de satisfação dos usuários do Porto de Fortaleza, caracterizando-se como forma de mensuração da geração de valor institucional e de relacionamento com os clientes, colaboradores em geral e sociedade.	Nível de satisfação dos clientes do porto	%	Anual	N/D	60	65	70	80	N/D	CODGEN	DIRCOM

Processos	Crescimento em movimentação de cargas	Indicador relacionado ao desempenho operacional por meio da mensuração do total de carga movimentada nas instalações portuárias do Porto de Fortaleza no período.	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	Mensal	4.988	5.093	5.213	5.213	5.213	2%	CODGEN	DIRCOM
Processos	IG SEST	Indicador relacionado a critérios de governança que se configura como instrumento para acompanhamento e medição do nível de governança, capaz de traduzir a capacidade da companhia de gerar valor, de acordo com a natureza de empresa pública, por meio da medição do índice geral do IG SEST.	Índice geral do IG SEST	un.	Anual	7,07	7,2	8,0	8,5	8,5	2%	CODCON	DIRPRE
Processos	IDA	Indicador que tem como base de medição o Índice geral do IDA (grau de atendimento às conformidades ambientais por parte dos portos públicos e privados do Brasil) e que demonstra o desempenho das ações de compatibilização das estruturas governamentais de operações de transporte aquaviário com a preservação do meio ambiente, servindo de parâmetro para avaliar a eficiência e a qualidade da gestão ambiental nos empreendimentos de infraestrutura de transportes, assim como as boas práticas em gestão socioambiental.	Índice geral do IDA	%	Anual	80	84	84	85	87	5%	CODSMS	DIRCOM
Processos	ISPS CODE	Indicador que tem como base de medição a Certificação ISPS Code (sigla em inglês para “International Ship and Port Facility Security Code), que demonstra aderência às normas internacionais de segurança, tratando-se de certificação adotada pelos principais portos do mundo para fins de controle de acessos e monitoramento.	Certificação ISPS CODE	un.	Anual	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	N/D	CODGUA	DIRPRE
Processos	Prancha média (líquida)	Indicador de produção relacionado às instalações e serviços, medido por meio do acompanhamento da prancha líquida média, que vem a ser a quantidade de carga movimentada por navio (em toneladas ou unidades de contêineres) durante o seu atendimento no berço.	Quantidade de carga movimentada por navio / nº horas atracado	Granel sólido cereal	Ton./h	Trim	300	300	300	300	N/D	CODGEP	DIEGEP
				Contêiner	Un./h	Trim	14	14	14	14			
				Granel sólido mineral	Ton./h	Trim	300	300	300	300			

				Granel líquido	Ton./h	Trim	50	50	50	50	50			
Processos	Exploração das áreas disponíveis do Porto	Indicador que mede o percentual das áreas totais do porto que estão sendo utilizadas.	Áreas exploradas / áreas disponíveis X 100	%	Trim	82,5	84,4	84,5	90,4	90,4	2%	CODGEP	DIEGEP	
Aprendizado e Crescimento	Promoção de ações de fomento à cultura institucional	Desenvolver ações de promoção da cultura ética, de integridade e transparência	Ações	Un.	Anual	N/D	04	05	06	06	N/D	CODCON	DIRPRE	
Aprendizado e Crescimento	Horas de treinamento por empregado	Indicador que mede a quantidade média de horas dedicadas aos cursos obrigatórios (treinamentos e capacitações) disponibilizados pela CDC aos seus funcionários	Horas de capacitação / n. de empregados X 100	%	Mensal	37,4	45,0	12,29	14,74	17,69	20%	CODREH	DIAFIN	
Aprendizado e Crescimento	Sistemas restabelecidos	Indicador que visa acompanhar o restabelecimento dos sistemas da CDC com características exclusivas de medição de situação extraordinária, proveniente de iniciativa que visa mitigar os impactos da indisponibilidade dos sistemas da CDC, decorrente de ataque hacker sofrido em outubro de 2019.	Total de sistemas restabelecidos e integrados / total de sistemas da CDC	%	Trim	57%	100%	N/D	N/D	N/D	75%	CODTEI	DIEGEP	

Tabela 01 – Análise das características dos indicadores estratégicos.

6.3. Ações Estratégicas para 2021

Um bem-sucedido planejamento estratégico se baseia, dentre outros pontos, em uma gestão eficiente das ações estratégicas alinhadas aos objetivos, visando ao alcance dos resultados pretendidos.

Aqui apresentamos o nosso portfólio de ações estratégicas para 2021. As ações nele presentes foram identificadas, estruturadas e priorizadas em relação aos desafios a serem enfrentados para preencher os gaps que separam o desempenho presente do que se espera para alcançar as metas.

As ações estratégicas e a sua gestão nos mostram a forma de como as áreas se mobilizarão para que, de forma estruturada, entreguem resultado e valor à estratégia e ao próprio negócio.

Dessa forma, apresentamos o total de ações estratégicas presentes no nosso Planejamento Estratégico, dividindo-as pelos objetivos as quais estão vinculadas, e logo após, as suas especificações, por diretoria.



6.3.1. Ações estratégicas por Diretoria

DIRPRE (18 Ações)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIR	COORD
Implementar o Programa de Modernização Portuária - PMGP	Implementar o programa de gestão e melhoria de processos na CDC, visando aumentar a eficiência da gestão estratégica e operacional	1. Realizar o mapeamento das atividades e processos na CDC; 2. Elaborar diagnóstico inicial dos setores; 3. Iniciar redesenho de processos.	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	CODCON
Estruturação dos procedimentos de investigação e responsabilização	Apoiar a gestão no desenvolvimento dos processos de investigação e responsabilização na CDC	1. Exercer procedimentos de análise de admissibilidade; 2. Acompanhar e verificar os prazos das comissões.	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	AUDINT
Otimizar as análises gerenciais a partir de uma análise de riscos	Estruturar as auditorias a partir de uma análise de riscos, priorizando processos e temáticas por nível de criticidade	1. Utilização do mapeamento de riscos da CDC para elaboração do PAINT; 2. Verificação dos pontos destacados quando do planejamento da auditoria.	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	AUDINT
Melhorias dos processos de fiscalização de contratos	Aprimorar o processo de fiscalização de contratos por meio da qualificação e orientação dos responsáveis técnicos	1. Realizar capacitação para fiscalização de contratos; 2. Criar canal de atualização sobre procedimentos; 3. Criar um fluxo de comunicação sobre aplicação de sanções a fornecedores.	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	CODCOL
Reestruturação do processo de cobrança judicial a inadimplentes	Reavaliar as práticas/procedimentos de cobrança a fim de ampliar a recuperabilidade dos ativos	2. Alterar procedimentos de cobrança judicial.	Promover a sustentabilidade financeira	DIRPRE	CODJUR
Adequação da CDC à LGPD	Estruturar as atividades e processos da CDC de acordo com a LGPD e promover o monitoramento	1. Concluir o mapeamento de cada área; 2. Avaliar necessidades de adequações com as diretrizes da Lei; 3. Mapear os riscos; 4. Elaborar termos de consentimento; 5. Adequar as atividades e processos a LGPD.	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	CODJUR

Aprimorar o controle de acesso de pessoas e veículos do porto	Promover ações de conscientização sobre as regras de segurança	1. Retomar o funcionamento das catracas de controle; 2. Realizar campanha de divulgação das regras de acesso.	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	DIRPRE	CODGUA
Gerenciar as pendências de auditoria referente ao ISPS Code	Monitorar os pontos de melhorias apontados em auditoria a fim de garantir o atendimento aos requisitos do ISPS CODE e manter a certificação.	1. Levantar os pontos de melhoria e estabelecer junto as áreas técnicas correlatas prazos para atendimento; 2. Alinhar pontos de melhoria com anuentes/intervenientes.	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	DIRPRE	CODGUA
Plano de Comunicação Externa	Criar um calendário de atividades externas conectadas às orientações da alta gestão	1. Programa de visitas; 2. Implementação do plano de comunicação e mobilização.	Melhorar a comunicação institucional	DIRPRE	CODCMS
Plano de Comunicação Interna	Criar um calendário de atividades internas conectadas com canais de comunicação já estabelecidos	1. Realizar segmentação do público interno; 2. Aprimorar os canais de comunicação interna e estratégias de mobilização e sensibilização; 3. Implementar o Plano de Comunicação e Mobilização	Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	DIRPRE	CODCMS
Elaboração do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento - PDZ	O PDZ é o planejamento do porto a nível operacional, onde define diretrizes sobre a estrutura portuária, apresentando resultados das análises realizadas para atender o crescimento projetado para o Porto.	1. Avaliação de alinhamento do atual PDZ ao Plano Mestre; 2. Levantamento da situação atual do Porto; 3. Mapeamento e proposição de organização do layout do Porto; 3. Proposição do novo PDZ; 4. Aprovação.	Buscar a excelência operacional	DIRPRE	CODCON
Carta de serviços	Atualização e reestruturação da carta de serviços da CDC	1. Mapear junto a todas as áreas os serviços ofertados; 2. Reestruturar a carta de serviços; 3. Publicar.	Melhorar a comunicação institucional	DIRPRE	OUIDORIA
Campanha de divulgação da ouvidoria com ênfase as denúncias e proteção ao denunciante	Ação de promoção que objetiva fomentar as manifestações por meio de comunicação educativa interna e externa. A ação visa endereçar apontamento / recomendação orientada pela CGU	1. Criar cartazes para promoção da Campanha; 2. Promover ações de transparência no âmbito da empresa; 3. Implementar a Campanha.	Melhorar a comunicação institucional	DIRPRE	OUIDORIA
Elaboração de normativo para definições e diretrizes referentes ao “Recebimento e Tratamento de Denúncias”	Proposta de padronização de fluxo de tratamento de denúncias com base em normativos e orientações do Minfra	1. Reunião com as unidades de integridade; 2. Traçar as diretrizes; 3. Elaborar o normativo.	Melhorar a comunicação institucional	DIRPRE	OUIDORIA

Pesquisa de satisfação dos serviços prestados destinado aos usuários	Analisar a satisfação dos usuários da ouvidoria na Companhia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar o modelo do Minfra à CDC; 2. Aprovar em DIREXE o modelo de pesquisa; 3. Implementar a pesquisa; 4. Consolidar os resultados. 	Melhorar a comunicação institucional	DIRPRE	OUVIDORIA
Melhoria nos processos de solicitação de compras / serviços	Aprimorar os processos internos para solicitação de compras / serviços	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar treinamento para empregados que realizam solicitação de compras / serviços; 2. Apoio as áreas técnicas na instrução dos procedimentos prévios à contratação; 3. Melhoria da instrução processual, com maior qualificação técnica. 	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	CODCOL
Implementação de Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)	Executar o PGMQ da AUDINT da CDC, aprovado pelo CONSAD no final de 2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar a autoavaliação a cada auditoria; 2. Implementar a avaliação por terceiros; 3. Elaborar relatório anual em conformidade com o PGMQ aprovado. 	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIRPRE	AUDINT
Fomentar a cultura e educação ética no âmbito da CDC	Fomentar a cultura e educação ética no âmbito da CDC, com ênfase nas funções preventiva, consultiva e educativa, fortalecendo a dimensão ética na realização dos objetivos institucionais da Companhia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campanha de divulgação dos canais de denúncia; 2. Treinamento aos empregados; 3. Elaboração e divulgação de guia prático sobre ética. 	Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	DIRPRE	COMISSÃO DE ÉTICA

Tabela 02 – Ações estratégicas da DIRPRE

DIAFIN (07 Ações)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIR	COORD
Monitorar a execução do plano de capacitação 2020 e Elaborar o Plano de 2021 com base nos indicadores/competências	Mapeamento das competências necessárias e identificação de lacunas, com proposição de plano de melhoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar demandas de competências e habilidades dos setores; 2. Sistematizar as lacunas de competência identificadas; 3. Plano de ação para maior aderência na execução; 4. Propor um plano com prioridades sobre as competências e habilidades mais relevantes e carências identificadas. 	Desenvolver e reconhecer competências Internas	DIAFIN	COADMI
Integração dos processos financeiros com operacional e orçamentário	Melhorar a fluidez dos trabalhos do setor a partir da integração dos processos de faturamento com áreas demandantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandar e orientar a contratação do sistema ERP; ; 2. Redesenhar os fluxos de informação entre os setores; 3. Sistematizar as informações que podem ser inseridas em sistema com vistas a reduzir o tempo dos processos. 	Promover a sustentabilidade financeira	DIAFIN	CODFIN
Reestruturação do setor	Redimensionar as atividades e recursos a partir das atividades a serem executadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear as atividades do setor; 2. Realizar diagnóstico a partir de uma visão de recursos; 3. Propor plano de reestruturação 	Promover a sustentabilidade financeira	DIAFIN	CODFIN
Reestruturação do arquivo da CDC	Estabelecer nova sistemática e local para gestão dos arquivos da CDC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar os locais de armazenamento atual; 2. Avaliar os documentos que podem ser descartados e os que podem ser mantidos; 3. Elaborar normativo de periodicidade de documentos; 4. Criar novo procedimento para armazenagem de processos 	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIAFIN	COADMI
Revisão de Normativos	Reavaliar e atualizar as normas e procedimentos referentes à gestão de pessoal e gestão administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as normas que necessitam ser reavaliadas; 2. Propor revisão dos instrumentos; 3. Implementar e acompanhar as melhorias 	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIAFIN	COADMI
Revisão de cadastros funcionais	Revisar as informações funcionais e pessoais dos empregados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de documentos de trabalho; 2. Revisão das pastas funcionais; 3. Elaborar calendário de atualização 	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	DIAFIN	COADMI

Avaliação dos bens da CDC	Verificar os bens já considerados inservíveis e propor destinação	1. Identificar e avaliar os bens 2. Realizar a destinação adequada destes bens	Promover a sustentabilidade financeira	DIAFIN	COADMI
---------------------------	---	---	--	--------	--------

Tabela 03 – Ações estratégicas da DIAFIN

DIEGEP (08 Ações)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIR	COORD
Recuperar os sistemas e dados da CDC	Reinserir os sistemas e as bases de dados recuperadas nas estações de trabalho dos colaboradores da CDC	1. Estabelecer plano de reinserção de dados e sistemas junto aos setores/diretoria; 2. Contratar sistema de ERP e de OCR	Ter sistemas integrados e atualizados	DIEGEP	CODTEI
Recompor a rede de proteção de dados e sistemas contra invasão hacker	Contratar Firewall, Antivírus, Monitoramento	1. Contratar firewall, outros; 2. Instalar proteção; 3. Reavaliar e implantar novos procedimentos de segurança.	Ter sistemas integrados e atualizados	DIEGEP	CODTEI
Revisão do Regulamento de Exploração do Porto - REP	Portaria pré qualificações; cobranças de serviços diversos (ex.: scanner, armazenagem de contêiner vazio)	1. Verificar os pontos de melhoria do REP 2. Apresentar proposta de novo REP	Buscar a excelência operacional	DIEGEP	CODGEP
Reorganização das áreas operacionais do porto	Otimizar a exploração e possibilidade de negócios do Porto de Fortaleza a partir de um plano integrado de disponibilização de infraestrutura adequada para atividades operacional ou não operacionais	1. Fazer o mapeamento das áreas da CDC e das utilizações 2. Simular novas alocações de espaço e avaliar eficiência 3. Propor nova organização do espaço operacional/não operacional	Buscar a excelência operacional	DIEGEP	CODGEP

Monitoramento e estudo de alternativas quanto às limitações do acesso aquaviário e das estruturas de amarração e abrigo do Porto de Fortaleza	Elaboração de estudo para avaliar a necessidade de dragagem de manutenção periódica no Porto de Fortaleza e monitoramento da dinâmica sedimentar na região do Porto, com vistas a reduzir o tempo de espera para a atracação e os custos com fretes mortos. Além disso, avaliar alternativas para adequação das condições de abrigo, manobrabilidade e amarração aos berços, permitindo o acesso de navios de maior porte e garantindo a segurança necessária para as operações, visando aumentar a competitividade do Porto.	1. Contratar estudo de batimetria 2. Fazer a gestão junto a Marinha/Praticagem sobre a possibilidade de ampliar as condições de operação atual	Buscar a excelência operacional	DIEGEP	CODINF
Revisar Plano Diretor da Tecnologia da Informação - PDTI	O PDTI tem por objetivo traçar uma estratégia de TI alinhada à estratégia do negócio. O atual documento necessita ser revisado de forma a propor melhorias com base na atual legislação e adequação às necessidades da CDC.	1. Revisitar o PDTI e propor melhorias com base na legislação; 2. Adequar o PDTI com base às necessidades da CDC; 3. Traçar um plano de implementação para as ações aprovadas; 4. Executar o plano de ação	Ter sistemas integrados e atualizados	DIEGEP	CODTEI
Aprimorar a infraestrutura na área de TI	Segurança de hardware e usuários	1. Reavaliar a infraestrutura civil de armazenamento dos ativos de TI; 2. Renovar o parque de equipamentos / softwares da CDC; 3. Revisão da Política de Segurança da Informação	Ter sistemas integrados e atualizados	DIEGEP	CODTEI
Reestruturar as defensas para acostagem de navios	Aquisição de peças para montagem e reparo de defensas	1. Contratar aquisição de peças; 2. Prestar manutenção.	Buscar a excelência operacional	DIEGEP	CODINF

Tabela 04 – Ações estratégicas da DIEGEP

DIRCOM (11 Ações)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIR	COORD
Implementação e acompanhamento da RN 32 ANTAQ	Adequar a tabela tarifária da CDC ao padrão estabelecido pela ANTAQ, tendo como base uma estruturação de custeio tarifário e a revisão do portfólio de serviços oferecidos e cobrados pela CDC	1. Readequar a tabela atual a tabela da ANTAQ, avaliando impacto sobre os clientes da CDC; 2. Apresentar proposta para ANTAQ; 3. Monitorar o andamento junto à ANTAQ; 4. Implementar a nova sistemática tarifária após aprovação	Promover a sustentabilidade financeira	DIRCOM	CODGEN
Promover a elaboração de EVTEA para concessão de área operacional	Promover a elaboração do EVTEA para concessão de área operacional com a perspectiva de exportação de fosfato e importação de coque e enxofre	1. Concluir EVTEA; 2. Solicitar autorização da ANTAQ;	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	DIRCOM	CODGEN
Concessão de 03 áreas operacionais	Proceder com a concessão de 03 áreas operacionais, com o objetivo de dinamizar as atividades do Porto e assim, desenvolver novas fontes de receita ou reduzir as despesas	1. Solicitar autorização da ANTAQ; 2. Fazer editais; 3. Realizar concessão; 4. Assinar contratos.	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	DIRCOM	CODGEN
Concessão de 01 área não operacional	Proceder com a concessão de 01 área não operacional, com o objetivo de instalar indústria de processamento de pescados, no Porto de Camocim	1. Solicitar autorização da MAPA; 2. Fazer editais; 3. Realizar concessão; 4. Assinar contratos.	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	DIRCOM	CODGEN
Elaborar pesquisa de satisfação	Estruturar e aplicar pesquisa de satisfação junto a parceiros estratégicos do porto	1. Estruturar pesquisa; 2. Aplicar pesquisa; 3. Elaborar relatório final	Obter excelência no relacionamento com clientes	DIRCOM	CODGEN
Viabilizar parcerias para a contribuição do CVT para a comunidade do entorno	Por meio de estudos e parcerias, aprimorar e ampliar a atuação do CVT como estratégia de responsabilidade social da CDC	1. Elaborar relatório com perfil e demanda de cursos da comunidade; 2. Prospecção de potenciais parceiros e posicionamento do CVT dentro das metas do milênio da ONU (ODS); 3. Desenvolvimento de modelagens de parcerias; 4. Identificação das demandas da CDC; 5. Negociação com interessados (caso haja)	Melhorar a comunicação institucional	DIRCOM	CODCVT

Melhoria da nota do Índice de Desempenho Ambiental - IDA	O IDA é o instrumento de acompanhamento e controle da gestão ambiental, por meio da adoção de boas práticas ambientais. O IDA é composto por 38 indicadores.	1. Monitorar as iniciativas estratégicas demandadas para cada área afeta ao indicador; 2. Reuniões periódicas com as áreas demandadas; 3. Reporte à Diretoria das iniciativas estratégicas pendentes de atendimento	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	DIRCOM	CODSMS
Monitoramento das condicionantes da licença ambiental	O licenciamento ambiental é o instrumento capaz de garantir ao empreendedor o reconhecimento público de que as atividades estão sendo desenvolvidas em conformidade com a legislação ambiental, em observância à qualidade ambiental dos recursos naturais e à sua sustentabilidade.	1. Monitorar o atendimento às condicionantes; 2. Reporte à Diretoria da situação do atendimento das condicionantes	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	DIRCOM	CODSMS
Fortalecimento do relacionamento com os clientes do Porto	Melhoria do relacionamento comercial com os atuais clientes do Porto, por meio de visitas, informativos, divulgação de material, dentre outras.	1. Elaborar levantamento dos clientes do Porto e atualização cadastral; 2. Elaborar calendário de visitas aos clientes; 3. Enviar materiais de prospecção e divulgação do Porto; 4. Melhoria da relação com os atuais clientes.	Obter excelência no relacionamento com clientes	DIRCOM	CODGEN
Divulgação comercial do Porto	Melhoria do relacionamento comercial do Porto por meio de visitas a atuais clientes e em potenciais, participação em feiras e eventos e prospecção de novas cargas.	1. Elaborar um calendário de visitas aos potenciais clientes; 2. Elaborar um calendário de participação da CDC em potenciais feiras e eventos. 3. Realizar visitas a clientes em potencial	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	DIRCOM	CODGEN
Implementação do novo site da CDC	Implementar o novo site da CDC com base em orientações da ANTAQ e da CGU, visando facilitar a navegação, encontro de informações e acessibilidade	1. Verificar os usuários responsáveis pelo abastecimento de informações no Site; 2. Monitoramento do uso do site; 3. Adaptação do site para mobile	Melhorar a comunicação institucional	DIRCOM	CODGEN

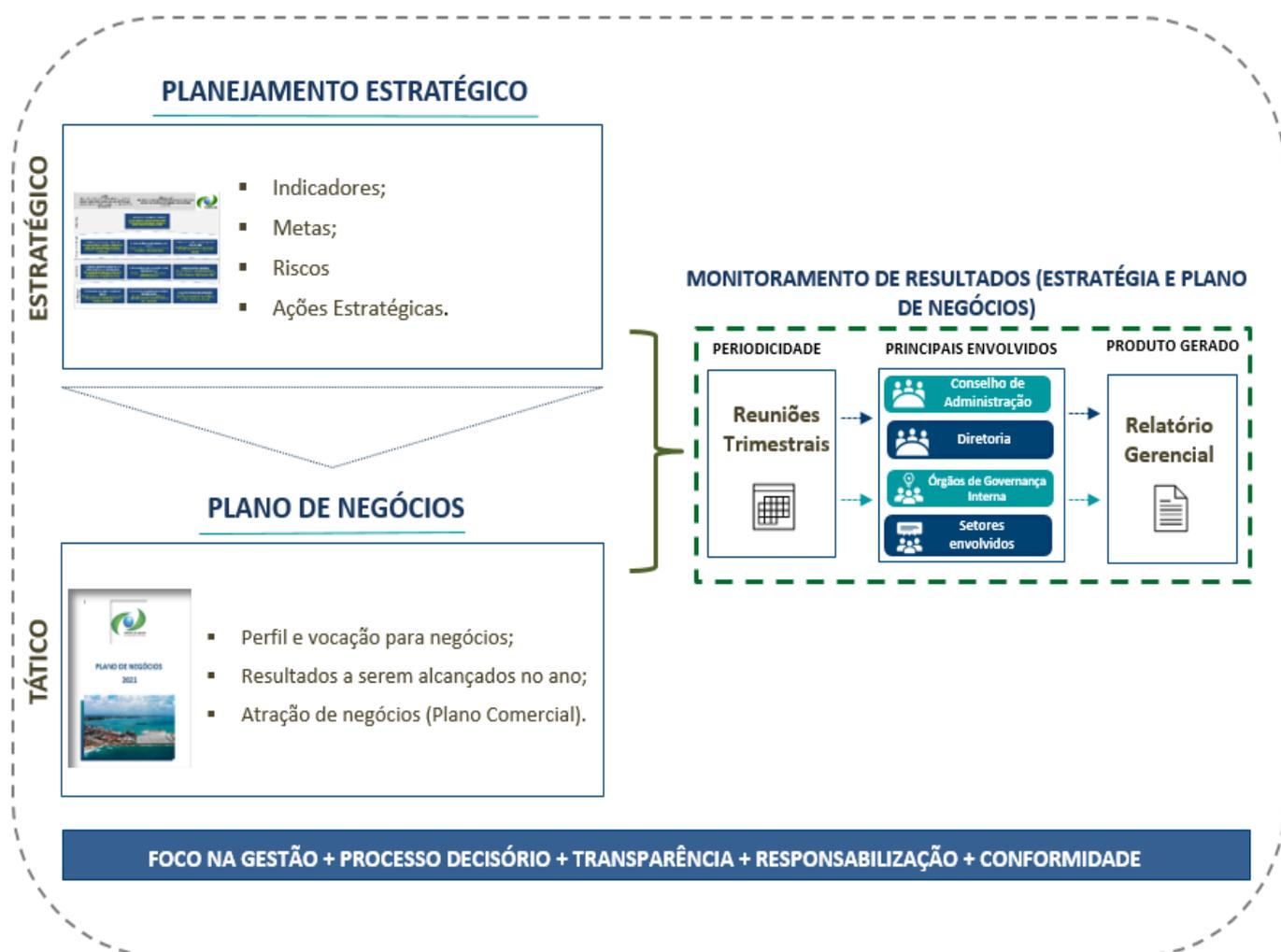
Tabela 04 – Ações estratégicas da DIRCOM

6.3.2. Governança Estratégica

A CDC acompanhará a execução do seu Plano de Negócios trimestralmente, dentro do arcabouço de Governança Estratégica, estabelecido com a finalidade de acompanhar as questões referentes ao ambiente de atração de negócios e aos resultados alcançados, de forma que essas questões estejam sempre integradas ao monitoramento e análise de resultados da estratégia. O conjunto de todo esse cenário se configura como sendo o modelo de acompanhamento de resultados da Governança Estratégica da CDC.

Dessa forma, o acompanhamento do Plano de Negócios será realizado de forma trimestral, por meio de Relatório Gerencial como foco nos resultados a serem alcançados no ano e no Plano Comercial, e deverá ter a manifestação de todos os setores da Companhia envolvidos, e, preferencialmente, dos órgãos de governança interna (Comitê de Ética, Riscos e Controle Interno).

MODELO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DA GOVERNANÇA ESTRATÉGICA



ANEXO I. REVISÃO DE METAS E FÓRMULAS DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Conforme Decisão da Diretoria Executiva da CDC nº 092 de 19 de agosto de 2021 e ratificação do Conselho de Administração em sua 554ª reunião ordinária, em 30 de agosto de 2021, fundamentado no monitoramento da execução do Plano de Negócios de 2021, houve ajuste de metas e fórmulas de alguns indicadores, conforme apresentado na tabela a seguir:

INDICADOR	FÓRMULA APROVADA	FÓRMULA PROPOSTA	RESULTADO 2020	RESULTADO 2º TRI/2021	META AJUSTADA 2021	JUSTIFICATIVA DE ALTERAÇÃO
Resultado econômico (R\$ mil)	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	s/ alteração	-44	-6.970	-13.000	Em 2021 foi observado aumento de despesas com juros relacionado à assinatura do Termo de Compromisso Financeiro entre a CDC e o PORTUS, bem como o lançamento da recuperação do crédito tributário integralmente em outubro de 2020 e um aumento das despesas com utilidade e serviços, impactado pelo aumento de tarifas dos serviços, apesar do aumento nas receitas. Destaca-se que o a projeção é feita de forma linear, considerando os resultados apresentados em períodos anteriores bem como os resultados apresentados até o presente momento. Ratifica-se que essa projeção sofre interferência da variável relacionado ao Setor Operacional, Comercial e Jurídico da CDC, podendo assim, apresentar valores diferentes que os projetados.
EBITDA (R\$ mil)	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	s/ alteração	14.994	2.422	4.500	De forma análoga, o aumento da despesa com utilidades e serviço e o lançamento integral dos valores da recuperação do crédito fiscal em 2020 impactaram a projeção do valor do EBITDA..
Prancha média (líquida) (Ton./h)	Qtde de carga movimentada pelos navios / nº horas atracados	Granel sólido cereal	314	353	320	Meta havia sido estabelecida antes do fechamento do ano. Como o resultado de 2020 ficou superior à meta, optou-se por realizar o ajuste.
		Contêiner	15	15	15	
		Granel sólido mineral	484	532	400	
Promoção de ações de fomento à cultura institucional (Un.)	Ações realizadas	s/ alteração	N/D	8	32	Após a aprovação do Plano de Negócios de 2021 da CDC, a Companhia elaborou e aprovou seu Programa de Integridade, com o detalhamento das ações pretendidas e o estabelecimento de prazos para sua execução. As metas foram, portanto, ajustadas considerando o novo universo de ações e os prazos previstos no Programa.
Sistemas restabelecidos (%)	Total de sistemas restabelecidos / total de sistemas da CDC X 100	Esforço empregado para restabelecimento dos sistemas e módulos / esforço total estimado para restabelecimento dos sistemas necessários X 100	23	37	61	Após a reestruturação do setor de TI e consulta às áreas demandantes, foi realizado novo levantamento e identificados 17 módulos/sistemas a serem restabelecidos e 5 para serem descontinuados. A partir de uma análise do esforço necessário e priorização para restabelecimento, foram definidas as metas trimestrais e anual.