



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

PLANO DE NEGÓCIOS 2024

DEZEMBRO/2023



1. PLANO DE NEGÓCIOS - 2024

1. DIRETORIA EXECUTIVA

Lucio Ferreira Gomes – Diretor-Presidente

Urbano Costa Lima Filho – Diretor de Infraestrutura e Gestão Portuária

Ivo Novais Dias Montenegro – Diretor de Administração e Finanças

José Pereira Campos Júnior – Diretor Comercial

2. EQUIPE TÉCNICA

DIRPRE:

Paulo Henrique Studart Pinho

Aylana Silva Monteiro

Márcia Evelyn Pimentel de Oliveira

Cândido Oliveira Alves da Silva

Rebeca Alves Soares

Francisco Roberto Araújo Loureiro

Paulo César Moreira de Sousa

DIRCOM:

Rinaldo Tolentino Tavares de Lira

Mário Jorge Cavalcanti Moreira

DIEGEP:

Oswaldo George Fontenele

DIAFIN:

Edgar Francisco Ribeiro Júnior

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS.....	7
INTRODUÇÃO	8
1. PERFIL	9
2. VOCAÇÃO	10
3. NEGÓCIOS	11
3.1. NOSSO POSICIONAMENTO FRENTE A CONCORRÊNCIA	11
3.2. INFRAESTRUTURA.....	15
3.3. GESTÃO PORTUÁRIA.....	16
3.4. OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS.....	17
3.5. RELAÇÃO PORTO-CIDADE	17
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
4.1. MAPA ESTRATÉGICO	20
4.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2024	21
4.2.1. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIRPRE – DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA:.....	23
4.2.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIRCOM – DIRETORIA COMERCIAL.....	24
4.2.3. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIEGEP – DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA E GESTÃO PORTUÁRIA.....	26
4.2.4. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIAFIN–DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS	29
4.3. INDICADORES E METAS PARA 2024.....	30
4.3.1 INDICADORES E METAS - NÍVEL ESTRATÉGICO (2024).....	31
4.3.2. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO - DIRPRE (2024)	33
4.3.3. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO – DIRCOM (2024).....	35

4.3.4. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO – DIEGEP (2024)	37
4.3.5. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO - DIAFIN (2024)	38
4.4. RELACIONAMENTO COM ORÇAMENTO DA CDC	39
5. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA	40
REFERÊNCIAS.	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAP	Conselho de Autoridade Portuária
CDC	Companhia Docas do Ceará
CODCON	Coordenadoria de Controle Interno
CODEBA	Companhia Docas da Bahia
CODERN	Companhia Docas do Rio Grande do Norte
CDP	Companhia Docas do Pará
CODPLA	Coordenadoria de Planejamento Estratégico
CODTEI	Coordenaria de Tecnologia da Informação
CONFIS	Conselho Fiscal
CONSAD	Conselho de Administração
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
DIAFIN	Diretoria de Administração e Finanças
DIRCOM	Diretoria Comercial
DIREXE	Diretoria Executiva
DIEGEP	Diretoria de Infraestrutura e Gestão Portuária
DIRPRE	Diretoria da Presidência
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
HVM	Honorário Variável Mensal
IDA	Índice de Desenvolvimento Ambiental
IGAP	Índice de Gestão da Autoridade Portuária
IG-SEST	Índice de Governança da Secretaria de Coordenação das Estatais
MAPA	Ministério de Agricultura e Pecuária
MPOR	Ministério dos Portos e Aeroportos
OGMO	Órgão Gestor de Mão de Obra
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDZ	Plano de Desenvolvimento e Zoneamento
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PRVA	Programa de Remuneração Variável Anual dos Dirigentes
RFB	Receita Federal do Brasil
RMR	Reunião de Monitoramento de Resultados
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
TEU	<i>Twenty feet Equivalent Unit</i> (unidade equivalente a um contêiner de 20 pés)
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TR	Termo de Referência

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil de movimentação.....	09
Figura 2 - Principais origens e destinos das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2022.....	10
Figura 3 – Portos concorrentes.....	11
Figura 4 – Principais naturezas das cargas movimentadas de janeiro a novembro/2023.....	12
Figura 5 – Mapa Estratégico 2024 -2028 da Companhia Docas do Ceará.	21
Figura 6 - Relação entre Proposta Orçamentária de 2024 da CDC com os Objetivos Estratégicos 2024.....	40
Figura 7 - Instrumentos de Planejamento Empresarial.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais portos concorrentes.....	13
Tabela 2 – DIRPRE - Projetos Estratégicos.....	23
Tabela 3 – DIRPRE – Planos de Ação.....	23
Tabela 4 – DIRPRE – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.....	24
Tabela 5 – DIRCOM - Projetos Estratégicos.....	24
Tabela 6 – DIRCOM – Planos de Ação.....	25
Tabela 7 – DIRCOM – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.....	25
Tabela 8 – DIEGEP - Projetos Estratégicos.....	26
Tabela 9 – DIEGEP – Planos de Ação.....	28
Tabela 10 – DIEGEP – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.....	29
Tabela 11 – DIAFIN - Projetos Estratégicos.....	29
Tabela 12 – DIAFIN – Planos de Ação.....	30
Tabela 13 – DIAFIN – OKR (Objetivos e Resultados-Chave).....	30
Tabela 14 – Indicadores e Metas – Nível Estratégico – 2024.....	31
Tabela 15 – Indicadores e Metas – Nível Tático – DIRPRE – 2024.....	35
Tabela 16 – Indicadores e Metas – Nível Tático – DIRCOM - 2024.....	36
Tabela 17 – Indicadores e Metas – Nível Tático – DIRPRE – 2024.....	37
Tabela 18 – Indicadores e Metas – Nível Tático – DIAFIN – 2024.....	38

INTRODUÇÃO

A Companhia Docas do Ceará apresenta o seu Plano de Negócios 2024, de forma a demonstrar ao mercado, à sociedade, aos *stakeholders* onde concentrará esforços na busca dos resultados pretendidos.

Neste documento, damos destaque:

- Ao cenário em que a CDC está inserida, com análise de posicionamento frente a concorrência e avaliação de seus pontos fortes e fracos.
- À Estratégia da Companhia atualizada para o período de 2024 a 2028, relacionando os Objetivos Estratégicos 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 2024-2028, indicando as ações estratégicas que a Companhia deve realizar em 2024 para caminhar na direção da realização de seus Objetivos Estratégicos.

1.PERFIL

A CDC é uma empresa pública que atua de forma especializada na administração e exploração comercial do Porto de Fortaleza, trabalhando para se consolidar cada vez mais como um importante fator de desenvolvimento para o Estado do Ceará e para a região Nordeste. Para isso, A CDC prioriza a profissionalização da gestão, o apoio às indústrias e ao comércio, objetivando a geração de riquezas, emprego e renda para o Estado do Ceará.

Figura 1 – Perfil de movimentação

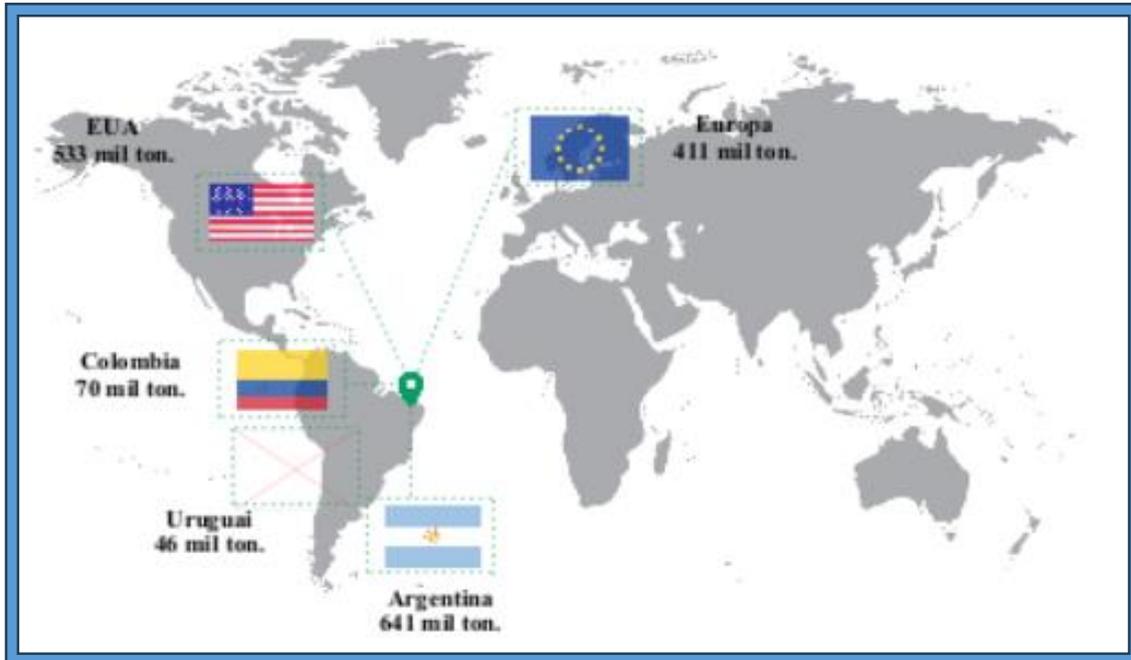


Fonte: DIRCOM / CODGEN (2023)

2.VOCAÇÃO

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

Figura 2 - Principais origens e destinos das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2022.



Fonte: Estatístico aquaviário da ANTAQ. Disponível em: <http://web.antaq.gov.br/ANUARIO/>

3. NEGÓCIOS

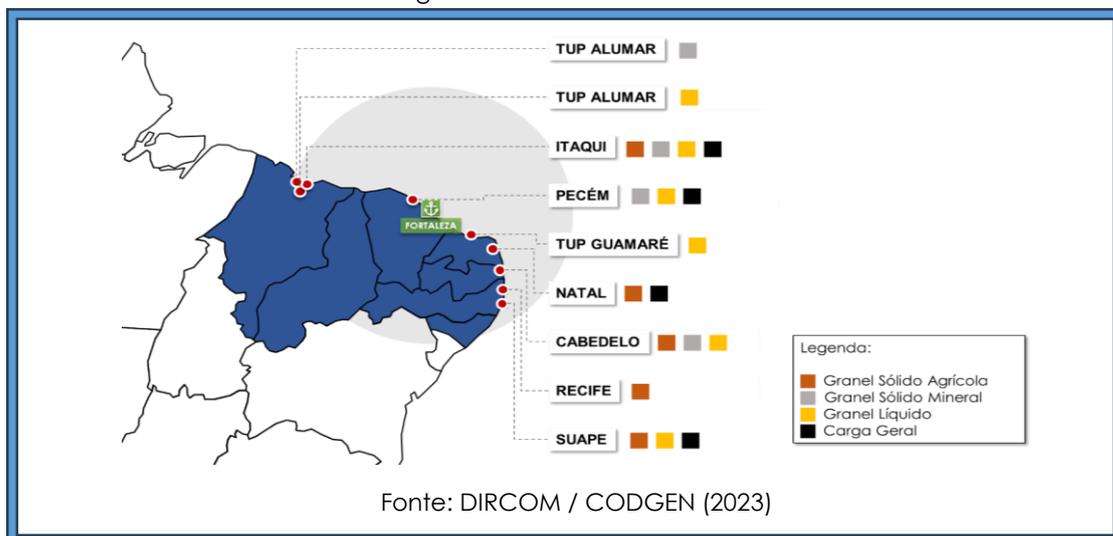
Nessa seção são descritos os principais diferenciais competitivos apresentados pelo Porto de Fortaleza na busca por novos negócios, objetivando o aumento no volume de cargas movimentadas, a aproximação com o mercado e com as suas áreas geográficas de influência.

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.

3.1. NOSSO POSICIONAMENTO FRENTE A CONCORRÊNCIA

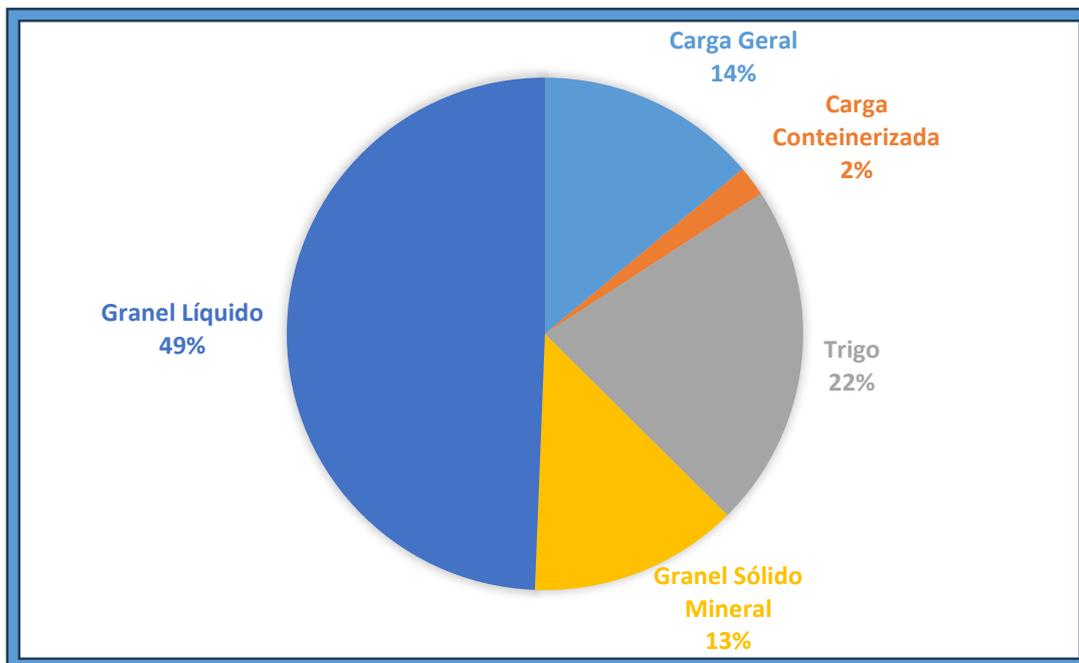
Para identificação dos principais concorrentes do Porto de Fortaleza, e posterior definição de estratégias que garantam a participação de mercado do Porto, foram analisados os portos com proximidade de até 800km de Fortaleza e os tipos de cargas movimentadas por eles. Os principais concorrentes ao Porto de Fortaleza são os que ficam entre Itaqui e Suape, compreendendo oito portos, sendo eles: Itaqui; Terminal Marítimo de Ponta Madeira; Terminal Portuário do Pecém; Guararé; Porto de Natal; Porto de Cabedelo; Porto de Recife; e Porto de Suape. A imagem abaixo ilustra a localização dos portos concorrentes, assim como o tipo de carga que movimentam.

Figura 3 – Portos concorrentes.



Apresenta-se a seguir as principais naturezas das cargas movimentadas em 2022, conforme a Figura 3.

Figura 4 – Principais naturezas das cargas movimentadas de janeiro a novembro / 2023.



Fonte: Relatório Gerencial CDC (novembro/2023)

A partir de uma análise detalhada de participação de mercado do Porto de Fortaleza em relação a seus concorrentes para cada natureza de carga, assim como das características da operação desses portos, foi possível especificar as cargas onde há, de fato, concorrência e descrever as estruturas portuárias para desenvolver estratégias de ganho de mercado, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Principais portos concorrentes.

PORTO	CARGAS QUE CONCORREM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Complexo Portuário do Pecém (CE)	Insumos da cadeia produtiva industrial do Ceará (escória, coque de petróleo, carvão, etc.);	Permite que embarcações com calado de até 15,3 m atraiam ao Terminal;	
	Contêineres refrigerados para exportação de frutas da região de influência;	Equipamentos modernos e especializados para as operações de contêineres e granéis sólidos e líquidos: dois portêineres, sistemas de correias transportadoras, e oito guindastes MHC;	Perfil offshore demanda maior investimentos em sistemas de correias transportadoras;
Complexo Portuário do Pecém (CE)	Contêineres em geral da região de influência;	Complexo industrial;	Perspectiva de déficit de capacidade de cais para a movimentação de granéis sólidos minerais, produtos siderúrgicos e contêineres entre 2020 e 2030.
	Estruturas de parques eólicos;	Existência de Zona de Processamento de Exportação (ZPE);	
	Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;	Parceria com o Porto de Roterdã;	
	Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.	Conectada à Ferrovia Transnordestina.	
Porto de Suape (PE)	Contêineres em geral da região de influência;	Porto de Suape inserido em Complexo Industrial e Portuário e próximo à Refinaria;	Existência de déficit de capacidade de cais para movimentação de granéis líquidos (exceto petróleo) no Porto de Suape;
	Cargas gerais da região de influência.	Profundidades dos berços do Porto de Suape Adequadas; Capacidade do canal de acesso aquaviário superior à demanda de atracções em horizontes futuros.	Perspectiva de déficit de capacidade de armazenagem no Porto de Suape para GLP, derivados de petróleo (exceto GLP) e etanol, e produtos químicos, a partir de 2019, 2030 e 2035, respectivamente.

PORTO	CARGAS QUE CONCORREM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Porto de Itaqui (MA)	<p>Minério de Ferro da Chapada Piauí; Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;</p> <p>Combustível para os estados do Ceará e do Piauí;</p> <p>Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.</p>	<p>Capacidade para receber navios de granéis líquidos com até 18,5 m de calado e de granéis sólidos com até 17,5 m de calado;</p> <p>Sistema de dutovias em três berços;</p> <p>Aparelhagem de cais e correias transportadoras em três berços;</p> <p>Conectado a dois modais ferroviários (Estrada de Ferro e Transnordestina).</p>	<p>Necessidade frequente de manutenção da correia transportadora.</p>
Porto de Natal (RN)	<p>Contêineres refrigerados para exportação de frutas da região de influência.</p>	<p>Capacidade para acomodar mais de 500 contêineres refrigerados.</p>	<p>Gargalo operacional pelo cais público não ser linear;</p> <p>Inviabilidade de navegação noturna no complexo;</p> <p>Proximidade de portos e terminais com infraestrutura e operações mais eficientes.</p>
Porto de Cabedelo (PB)	<p>Combustível para os estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba;</p> <p>Contêineres em geral da região de influência.</p>		<p>O calado operacional máximo dos navios permitido no canal de acesso é de 9,14 metros.</p>

Fonte: Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém (2020); Plano Mestre Complexo Portuário do Itaqui (2018); Plano Mestre Complexo Portuário Recife e Suape (2019); Plano Mestre do Complexo Portuário de Natal (2019). Plano Mestre Complexo Portuário de Cabedelo (2018).

3.2. 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 e que se encontra em expansão com investimentos previstos em decorrência do arrendamento do Armazém A-1.

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). O porto está dotado de infraestrutura propícia à movimentação de contêineres refrigerados.

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 consolidado, 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.

3.3. GESTÃO PORTUÁRIA

Apresenta-se a seguir alguns programas e instrumentos relacionados ao aperfeiçoamento da gestão portuária da CDC.

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 2024-2028, 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.

Aperfeiçoamento da 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.

3.4. OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Disponibilidade de áreas para arrendamento: o porto possui diversas áreas operacionais disponíveis para arrendamento, com vocação para armazenamento de granéis sólidos minerais e carga geral.

Disponibilidade de áreas para cessão de uso: o porto possui áreas não operacionais disponíveis para cessão de uso, com vocação para outros negócios, com destaque para o uso em atividades de apoio às operações portuárias ou mesmo comercial. A exploração dessas áreas permitirá a ampliação e diversificação das receitas da Autoridade Portuária, bem como o desenvolvimento da região do Porto de Fortaleza.

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.

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. Foi reestruturado o sítio eletrônico, de forma a modernizar e dotar de informações, e sua melhoria contínua, de forma a apresentar de forma clara e transparente tanto informações de interesse público quanto oportunidades de negócio aos interessados.

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.

3.5. RELAÇÃO PORTO-CIDADE

Considera-se de importância fundamental a continuidade das questões relacionadas a interação e relacionamento com o entorno do Porto de Fortaleza e com a própria cidade, visto que o 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:

Atuação em Capacitação e Educação no Centro Vocacional Tecnológico (CVT) Portuário: objetivando contribuir para o desenvolvimento de indicadores sociais e educacionais em regiões com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no entorno do Porto, a CDC atua através de seu CVT promovendo ações sociais, culturais e educacionais. Desde 2022, o equipamento passou a atuar em cooperação com o Comando da Polícia Militar para Prevenção e Apoio às Comunidades (Copac), que além de segurança e prevenção, busca a redução de desigualdades sociais e regionais, através de formação integrada. Além do apoio protetivo aos mais vulneráveis, será implantada uma série de políticas públicas voltadas a áreas como formação tecnológica, mercado de trabalho e educação & desporto.

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.

Atuação do OGMO com os operadores portuários: a CDC atua na integração entre o OGMO e os operadores portuários com o intuito de capacitar, bem como beneficiar a comunidade do entorno do Porto com oportunidades de trabalho.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este Planejamento Estratégico segue em grande parte a estrutura definida no instrumento elaborado em 2019, que buscou readequar os objetivos da Companhia, de forma a deixar a tradução da estratégia mais clara e adequada para o contexto no qual a empresa está inserida, considerando o apetite a riscos definido pela alta gestão.

As atualizações que se seguiram de 2020 a 2022 buscaram aprimorar o instrumento principalmente pela revisão dos indicadores para permitir uma análise de desempenho que aproximasse a gestão estratégica da gestão tática e operacional dos setores, bem como aprofundaram as análises preliminares necessárias à definição de metas e ações de curto prazo.

Nesta versão de 2023, as principais evoluções registradas na atualização do planejamento estão relacionadas à revisão / atualização de indicadores estratégicos e metas, planos de ação, projetos e OKR's, tendo sido considerados temas como: infraestrutura, eficiência operacional e administrativa, segurança portuária, desenvolvimento de novos mercados e sustentabilidade financeira.

As perspectivas do planejamento também foram atualizadas, considerando as melhores práticas de mercado e a atualização da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, buscando mais uma vez que a estratégia da CDC se alinhe cada vez mais com as necessidades das partes interessadas em suas atividades.

A primeira perspectiva foi ampliada, considerando-se a importância da sustentabilidade financeira, sobretudo diante do contexto atual, de evidência da importância de resultados ambientais e sociais.

Na perspectiva de sociedade e mercado, fica reforçado o interesse coletivo da estatal com o objetivo de comunicação institucional, reforçando ainda mais os processos de gestão relacionados à transparência e integridade. Paralelamente, reforça-se a busca pela satisfação com as partes interessadas e o fortalecimento da relação porto-cidade do atendimento às necessidades da economia regional, além de garantir a busca por novas oportunidades de negócios, potencializando a utilização do ativo.

Em processos, foram destacados os processos críticos da cadeia de valor. Integridade passa a ter um objetivo estratégico, alinhada também à identidade da organização, à gestão de segurança portuária e à gestão dos processos e ativos de TIC. Além disso, a gestão operacional tem destaque numa lógica de refinamento da gestão por indicadores.

Na base de toda essa estratégia, na perspectiva aprendizado e crescimento, estão as pessoas, devendo partilhar de uma cultura orientada para o resultado, retornando a clientes e sociedade a razão de ser da CDC.

4.1. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma esquematização do caminho que deve ser percorrido para que a empresa concretize suas expectativas estratégicas, alcançando a missão e a visão de negócio, alinhado às diretrizes e valores.

Buscando um aperfeiçoamento contínuo, o mapa estratégico da CDC incorporou o conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*), levando a empresa a um olhar para a redução dos impactos no meio ambiente, contribuindo para um mundo mais justo e responsável para as pessoas e entorno e garantindo processo de gestão mais efetivos.

Na busca por uma estratégia de crescimento inclusivo, buscou-se refletir no topo do mapa os principais pilares norteadores para o desenvolvimento sustentável da companhia, utilizando-se do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*): desenvolvimento econômico, responsabilidade social e gestão ambiental.

Segue o mapa estratégico da CDC com as descrições de cada objetivo estratégico:

Figura 5 – Mapa Estratégico 2024 -2028 da Companhia Docas do Ceará.



Fonte: Atualizado por DIRPRE / CODPLA (2023).

4.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2024

Considerando cada um dos objetivos estratégicos, a previsão orçamentária, o planejamento das atividades das áreas técnicas e as necessidades e projetos existentes foi possível definir as ações consideradas estratégicas para 2024. Essas ações foram divididas em:

- **Projetos Estratégicos:** São eventos complexos, necessitam de um detalhado planejamento, devem cumprir os requisitos da legislação de contratos e licitações públicas, além de necessitarem de dotação orçamentária. (exemplo: obras).
- **Planos de Ação:** São ações que se repetem anualmente, normalmente são monitorados por meio do indicador "atividades realizados/atividades planejadas". (exemplo: plano de auditoria)

- **OKR: Objetivos e resultados chave** (em inglês, *Objectives and key results*) é um sistema para definição e gestão de metas de curto prazo. O objetivo do OKR é definir como atingir os objetivos através de ações concretas, específicas e mensuráveis. Os Objetivos são o ponto de inspiração e os resultados que se quer alcançar a longo prazo, num horizonte distante. São descrições qualitativas do que se deseja atingir, devem ser curtos, claros, e inspiradores, e devem motivar as equipes. Os objetivos devem trabalhar com cadências, não tendo um padrão de tempo para serem atingidos, mas em sua maioria, OKRs de sucesso trabalham com medidas trimestrais. Já os Resultados-chave são direcionados por métricas que podem ser mensurados em uma escala 0-100% ou em unidades numéricas, em outras palavras, os Resultados-chave são as etapas e os alvos que se alcançados terão concluído o Objetivo principal definido pela empresa. Ao se definir os KRs (Resultados chave) devem ser levados em conta dois pontos de atenção: Um Objetivo bem estruturado tem de 3 a 5 KRs; cada KR deve ser desafiador, se a sua realização for algo sem riscos e garantido, ela não estará cumprindo seu papel.

Apresentam-se a seguir os Projetos Estratégicos, Planos de Ação e OKRs de cada Diretoria.

4.2.1. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIRPRE – DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA:

Apresentam-se a seguir os Projetos Estratégicos da DIRPRE, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – DIRPRE - Projetos Estratégicos.

 Objetivo Estratégico	 Projeto
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Duplicação e requalificação do acesso ao Terminal Marítimo de Passageiros de Fortaleza – TMP.
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Estudo vocacional MUK59
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Convênio de Cooperação Técnico-científica em Gestão Estratégica.
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Entrepósito Alfandegário.
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Aquisição De Licença De Direito De Uso De Software Jurídico Integrado
08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Pistola 9MM e Munição Para Armas

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

Apresentam-se a seguir os Planos de Ação da DIRPRE, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – DIRPRE – Planos de Ação.

 Objetivo Estratégico	 Plano
04 - Promover a comunicação institucional transparente, ampla e eficaz	Plano de Comunicação
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Plano de Gestão de Risco
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Plano Auditoria Interna (PAINT)
08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Plano de Segurança Portuária (PSP)
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Plano de Integridade
01 - Garantir a viabilidade econômica e autosuficiência financeira	Recebimento dos Precatórios da PMF

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

Apresentam-se a seguir os OKRs - Objetivos e Resultados-chave da DIRPRE, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – DIRPRE – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.

 Objetivo Estratégico	 OKR
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Metodologia de Gestão de Projetos
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Modelagem de Processos de Aquisição de Processos Estratégicos Projeto (Piloto)
05 - Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Plano de Visitação do Porto
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Pré-Gate
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Entrepasto Aduaneiro
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	PLR - Participação nos Lucros e Resultados
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Área do IPEM - Instituto de Pesos e Medidas
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Precatório ISS
05 - Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Plano de Trabalho com OGMO
05 - Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Elaboração do Projeto de Levantamento Topográfico
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	BI do Orçamento / Projeto/ OKR e Plano de Ação
06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Recebimento da área do IPM

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.2.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIRCOM – DIRETORIA COMERCIAL

Apresentam-se a seguir os Projetos Estratégicos da DIRCOM, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – DIRCOM - Projetos Estratégicos.

 Objetivo Estratégico	 Projeto
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Revisão do PDZ.
03 - Realizar atividade portuária de forma ambientalmente sustentável	Agenda ESG.

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023)

Apresentam-se a seguir os Planos de Ação da DIRCOM, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – DIRCOM – Planos de Ação.

 Objetivo Estratégico	 Plano
08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Implantação do Plano Segurança no Trabalho
02 - Promover o desenvolvimento econômico da região de influência	Plano de atuação do CVT
06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Plano de participação em eventos e feiras.
06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Plano de Fiscalização e Atendimento Regulatório
06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Plano Comercial
02 - Promover o desenvolvimento econômico da região de influência	Plano ESG

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

Apresentam-se a seguir os OKRs - Objetivos e Resultados-chave da DIRCOM, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – DIRCOM – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.

 Objetivo Estratégico	 OKR
06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Pesquisa de Satisfação
02 - Promover o desenvolvimento econômico da região de influência	Agenda ESG

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.2.3. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIEGEP – DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA E GESTÃO PORTUÁRIA

Apresentam-se a seguir os Projetos Estratégicos da DIEGEP conforme Tabela 8.

Tabela 8 – DIEGEP - Projetos Estratégicos.

 Objetivo Estratégico	 Projeto
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Segundo elevador para sede administrativa.
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Execução obra da Subestação 69kVA
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	2023 --> 2024
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Sinalização Horizontal
12 - Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	PDTI.
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Projeto de Revitalização do Prédio Administrativo
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Contratação do ERP
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Recuperação Estrutural Do Cais Comercial - 1ª Etapa
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Licitar o Projeto de Derrocagem do Berço 103
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Adequação Câmara Frigorífica - Animal
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Dispensa de Licitação - Reforma das Balanças de 80t e 100t com integração aos sistemas;
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Videomonitoramento CFTV
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Reforma da estrutura no berço 105 (cabeços 35 ao 37);
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Recuperação da Estrutura do Pier Petroleiro 2ª Fase
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	ESTUDOS E PROJETOS PARA AMPLIAÇÃO DE CALADO OPERACIONAL (Navegabilidade)
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Defensas Portuárias - Elastômeros: Acessórios
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Defensas Portuárias - Elastômeros
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Defensas 102 e 103

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Infraestrutura de Telefonia (Central de Telefonia)
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Postes de Iluminação
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Aparelhos de Condicionadores de Ar
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Materiais Dos Sinais Fixos E Flutuantes De Acesso - Sinalização Náutica: Correntes
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Materiais Dos Sinais Fixos E Flutuantes De Acesso - Sinalização Náutica: Lanterna Marítima De Led
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Cercas De Segregação De Cargas
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Projeto De Infraestrutura Para Complementação Do Sistema De Combate A Incêndio
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Projeto Recuperação Geral Dos Armazéns A3, A4 E C5
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Projeto De Revitalização Do NAP
03 - Realizar atividade portuária de forma ambientalmente sustentável	Projetos Para O Sistema De Captação E Reuso De Água Pluvial E Economia De Água Potável
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Adequação Câmara Frigorífica - Vegetal
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Sinalização Vertical - (Renovação)
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Sistema De Reconhecimento Ótico De Caracteres - OCR - Novo Gate
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Softwares - Licenciamento Para Datacenter
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Modernização De Ativos De Datacenter
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Modernização De Infraestrutura De Datacenter
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Ativos De Rede E Infraestrutura
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Dispensa de Licitação - Implementação de Sistema Solar Fotovoltaico On Grid 19.95 kwp
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Inegibilidade - Contratação para compra de energia regulada e para uso do sistema de distribuição
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Modernização da cobertura da entrada de caminhões
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Emergencial - Prestação de serviço de manutenção preventiva e corretiva com fornecimento total de peças de aparelhos de ar condicionado

09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	2023 --> 2024 Execução Novo Gate
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	2023 --> 2024 Recuperação da Estrutura do Pier Petroleiro 1ª Fase
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	2023 --> 2024 Projeto Estrutural Cais Comercial
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Execução da obra da cobertura do Gate 1
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Aquisição de condicionadores de ar
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Novo - Projeto de recuperação da estrutura do Pier Petroleiro
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Novo - Demolição do OGMO

Apresentam-se a seguir os Planos de Ação da DIEGEP, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – DIEGEP – Planos de Ação.

 Objetivo Estratégico	 Plano
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	TAC - MPT
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	DRT - Delegacia Regional do Trabalho
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Plano de Implementação e Monitoramento da LGPD
05 - Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Plano de Gerenciamento da Operação
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Plano de Manutenção da Infraestrutura
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Plano de Manutenção Elétrica
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Plano de Manutenção Mecânica
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação de Empresa de terceirização de mão de obra de TI
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação de ERP - financeiro, contábil, RH, contratos, comercial, faturamento
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação de Links redundantes de Internet 1Gb cada
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação de Firewall de borda Throughput 10 Gbps
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação de solução integrada de CFTV, OCR e Controle de Acesso
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação empresa de infra (cabearamento, switches, wifi)
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Contratação de solução CLOUD (nuvem) server+db+email
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Compra de novos equipamentos (Desktops, notebooks, totens, tablets)
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Consultorias diversas

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

Apresentam-se a seguir os OKRs - Objetivos e Resultados-chave da DIEGEP, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – DIEGEP – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.

 Objetivo Estratégico	 OKR
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Definição do Portfolio de Projetos Estratégicos de Infraestrutura
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	PDTI
10 - Promover a gestão dos processos e ativos de TIC.	Contratação do ERP

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.2.4. AÇÕES ESTRATÉGICAS DA DIAFIN–DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Apresentam-se a seguir os Projetos Estratégicos da DIAFIN conforme Tabela 11.

Tabela 11 – DIAFIN - Projetos Estratégicos.

 Objetivo Estratégico	 Projeto
12 - Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Plano de gestão por competências / Avaliação de desempenho.
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Plano de reestruturação do arquivo permanente.
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Aquisição De Móveis

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

Apresentam-se a seguir os Planos de Ação da DIAFIN, conforme Tabela 12.

Tabela 12 – DIAFIN – Planos de Ação.

 Objetivo Estratégico	 Plano
12 - Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Plano de Capacitação
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Plano de Contratações
12 - Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Plano de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

Apresentam-se a seguir os OKRs - Objetivos e Resultados-chave da DIAFIN, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – DIAFIN – OKR-Objetivos e Resultados-Chave.

 Objetivo Estratégico	 OKR
12 - Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Plano de Qualidade de Vida no Trabalho
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Plano de gestão por competências / Avaliação de desempenho.
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Concurso público
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Reestruturação do plano de capacitação de 2024
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Aquisição de Móveis

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.3. INDICADORES E METAS PARA 2024

Considerando cada um dos objetivos estratégicos, foram definidos, de forma participativa e transparente, por meio da realização de várias reuniões de alinhamento com os gestores e assessores de cada Diretoria e Coordenadoria, os indicadores e metas para o exercício de 2024, tanto para o nível estratégico como para o nível tático.

4.3.1 INDICADORES E METAS - NÍVEL ESTRATÉGICO (2024)

Apresentam-se a seguir os indicadores e metas, previstas para 2024, do nível estratégico, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Indicadores e Metas – Nível Estratégico (2024).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 	INDICADOR 	FÓRMULA 	META 
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Resultado Econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ 7,96 mi
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	EBITDA	Amortização - Depreciação - Variações Monetárias - Outros Custos	R\$ 24,09 mi
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Receita	Receita Realizada/ Receita Prevista	R\$ 94,96 mi
02 - Promover o desenvolvimento econômico da região de influência	Execução do Plano de ESG (2024)	Ações previstas / Ações realizadas	95%
03- Realizar atividade portuária de forma ambientalmente sustentável	IDA-ANTAQ	Índice geral do IDA (questionário de autoavaliação com 38 itens)	88,73%
04 - Promover a comunicação institucional transparente,	Implantação do Plano de Comunicação (2024)	Ações previstas / Ações realizadas	95%

ampla e eficaz			
05- Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Pesquisa de Satisfação dos Usuários e Stakeholders	% de clientes e stakeholders com nível de satisfação entre excelente e bom	> 80%
06 – Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Áreas Exploradas	Áreas arrendadas ou cedidas / Áreas total disponível para cessão ou arrendamento do PDZ*100	52,8%
06 – Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Movimentação de Cargas	Total de carga movimentada no período	4.782.000 ton
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	IG-SEST	Índice geral do IG SEST	8,55
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Ações de Integridade	Ações previstas / Ações realizadas	88,5%
08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Implantação do Plano de Segurança Portuária	Ações previstas / Ações realizadas	90%
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a	Produtividade (prancha média – 04 indicadores)	Qtde de carga movimentada pelos navios / nº horas atracados	Granel sólido cereal – 340 t / h Contêiner – 15 unid/h

infraestrutura portuária			Granel sólido mineral – 235 t/h Granel líquido – 35 t/h
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Execução Orçamentária (investimento)	Execução do orçamento de investimento	35%
10 – Promover a gestão dos processos de TIC.	Implantação do Plano de Ações de TI	Ações previstas / Ações realizadas	90%
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Implantação do Plano de capacitação	Horas de capacitação / N. de empregados	50
12 – Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Implantação do PQVT- Plano de Qualidade de Vida no Trabalho	Ações previstas / Ações realizadas	90%

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.3.2. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO - DIRPRE (2024)

Apresentam-se a seguir os indicadores e metas da DIRPRE, previstas para 2024, conforme Tabela 15.

Tabela 15 – Indicadores e Metas – DIRPRE (2024).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA	META
			

07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Realização da RMR de indicadores estratégicos / Projetos e OKRs	N. de RMR previstas / N. de RMR realizadas	Realização de 12 RMR de Indicadores em 2024
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Realização da RMR das 04 diretorias	N. de RMR previstas / N. de RMR realizadas	Realização de 48 RMR – Diretoria - 2024
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Perda de prazo	Quantidade de processos com perda de prazo por mês.	Zero Perda de prazo
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Tempo médio de Pareceres de projetos estratégicos (abertura de licitação e homologação)	Tempo médio de Pareceres de projetos estratégicos	Parecer de abertura de licitação – 15 dias Parecer de homologação – 15 dias
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Implantação do plano de Gestão de Riscos	Ações previstas / Ações realizada	95%
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Contratos contínuos com até 90 dias do vencimento sem manifestação da área	Quantidade de Contratos contínuos com até 90 dias do vencimento sem manifestação da área demandante	95%
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Implantação do Plano de auditoria interna	Ações previstas / Ações realizada	100%

08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Comunicação do ROIP	Tempo para comunicação oficial do ROIP previsto / Tempo para comunicação do ROIP realizado	Comunicação em até 24 horas
04 - Promover a comunicação institucional transparente, ampla e eficaz	Inserções na rede social	Número de Inserções nas redes sociais por mês previstas/ ações realizadas	95% de execução
04 - Promover a comunicação institucional transparente, ampla e eficaz	Atualização do Site	Informações desatualizadas / Checklist de informações necessárias	95% de execução
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Prazo médio de atendimento da LAI-Lei de Acesso à Informação	Média da data de respostas – data da resposta	07 dias
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Índice de transparência ativa	Questionário de 49 itens de avaliação (CGU)	100%
07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Implantação do Plano de LGPD	Ações realizadas / ações planejadas)	95%

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.3.3. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO – DIRCOM (2024)

Apresentam-se a seguir os indicadores e metas da DIRCOM, previstas para 2024, conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Indicadores e Metas – DIRCOM (2024)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 	INDICADOR 	FÓRMULA 	META 
02 - Promover o desenvolvimento econômico da região de influência (Plano ESG)	Implantação do plano de atuação do CVT	Ações realizadas / ações planejadas)	95%
08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Implantação do Plano de Segurança no Trabalho	Ações de segurança do trabalho realizadas / ações planejadas	95%
08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Implantação do Plano ESG	Ações realizadas / ações planejadas	95%
06 – Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Implantação do Plano de Regulação	Ações realizadas / ações planejadas	95%
06 – Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Monitoramento dos Arrendamentos	Entrega dos relatórios circunstanciados (trimestral)	100%
06 – Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Pesquisa de satisfação dos usuários e <i>stakeholders</i>	% Nível de satisfação dos usuários e <i>stakeholders</i>	80%
06 – Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Implantação do Plano Comercial	Ações realizadas / ações planejadas	95%

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.3.4. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO – DIEGEP (2024)

Apresentam-se a seguir os indicadores e metas da DIEGEP, previstas para 2024, conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Indicadores e Metas – Nível Tático – DIEGEP (2024).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 	INDICADOR 	FÓRMULA 	META 
10 – Promover a gestão dos processos de TIC.	Implantação do Plano de Ações de TI	Ações realizadas / ações planejadas	95% de execução
10 – Promover a gestão dos processos de TIC.	Implantação do ERP	Ações realizadas / ações planejadas	95% de execução
05- Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Implementação do plano de gerenciamento da operação (macro gerir operações)	Ações realizadas / ações planejadas	95% de execução
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Implantação do Portfolio de projetos estratégicos de infraestrutura	Projetos estratégicos com TAP aprovado / Portfolio de Projetos Estratégicos Aprovados (total)	95% de execução
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Execução do Plano de Manutenção da Infraestrutura	Execução do Plano de Manutenção da Infraestrutura	95% de execução

09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Execução do plano de manutenção elétrica	Manutenções previstas / Manutenções realizadas	95% de execução
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Execução do plano de manutenção mecânica	Manutenções previstas / Manutenções realizadas	95% de execução

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.3.5. INDICADORES E METAS - NÍVEL TÁTICO - DIAFIN (2024)

Apresentam-se a seguir os indicadores e metas da DIAFIN, previstas para 2024, conforme Tabela 18.

Tabela 18 – Indicadores e Metas – Nível Tático – DIAFIN – 2024.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 	INDICADOR 	FÓRMULA 	META 
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Controle de Estoque (mensal)	Saldo de estoque previsto / saldo de estoque real (por valor e mensal)	100%
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Controle Patrimonial (Semestral)	Bens patrimoniais identificados / bens patrimoniais previstos (valor)	100%
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Quantidade de colaboradores com horas de capacitação abaixo da meta	Quantidade de colaboradores com horas de capacitação abaixo da meta	50 horas

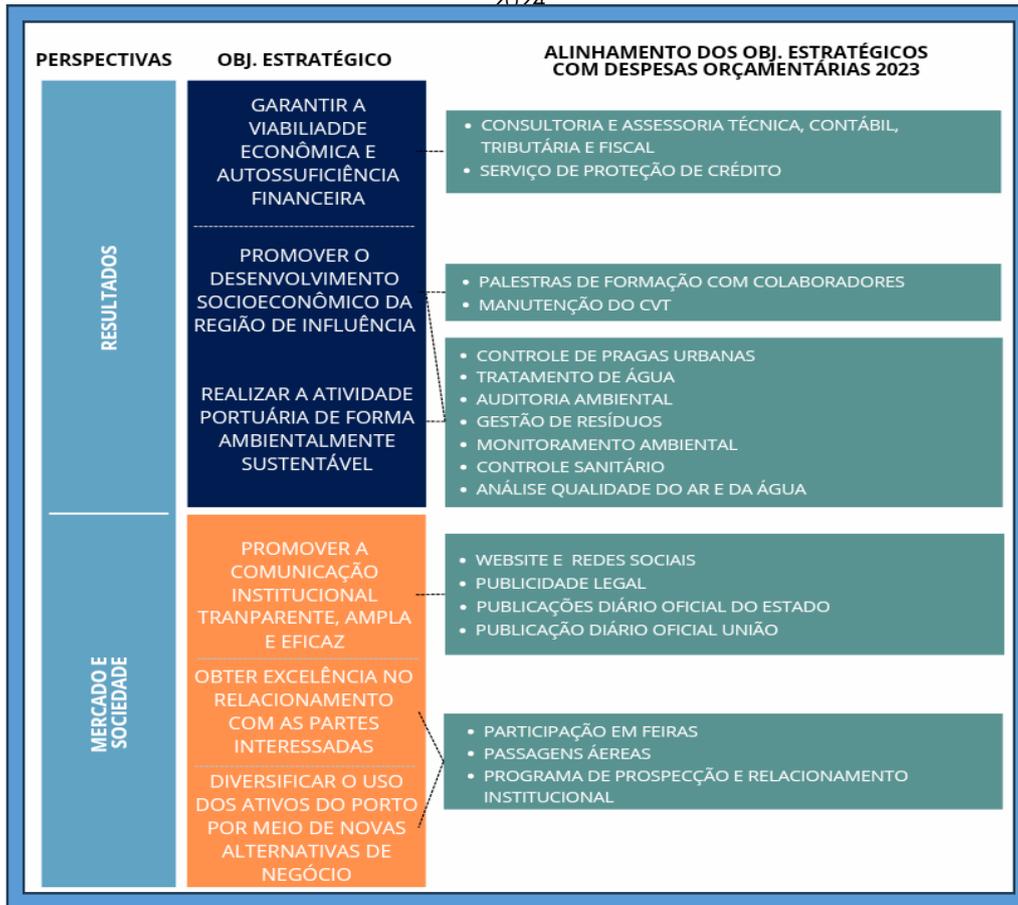
11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas	Monitoramento do banco de horas	Horas previstas / horas realizadas	Zero
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Tempo médio do processo de aquisição de projetos estratégicos	Tempo médio de aquisição de projetos estratégicos	115 dias
09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Tempo médio de cotação de projetos estratégicos	Tempo médio de cotação de projetos estratégicos	15 dias úteis
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Prazo de envio das informações contábeis	Prazo de envio das informações contábeis	Até o dia 20 de cada mês
01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	% de inadimplência (03 anos)	(Inadimplência (últimos 05 anos)/ Faturamento (últimos 05 anos)) * 100	7,1%

Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

4.4. RELACIONAMENTO COM ORÇAMENTO DA CDC

Buscando garantir a execução dos objetivos considerados estratégicos pela Companhia Docas do Ceará, o trabalho de definição desses objetivos, a partir das análises de riscos, além forças e fraquezas da CDC frente à concorrência, foi acompanhado da elaboração da Proposta Orçamentária para o ano de 2024. Com esse trabalho, buscou-se garantir a disponibilidade dos recursos necessários para a execução das ações estratégicas e, conseqüentemente, ao atingimento dos Objetivos Estratégicos da Companhia. A relação entre os objetivos estratégicos e os principais itens da proposta orçamentária 2024 encontra-se apresentada na figura 4.

Figura 6 - Relação entre Proposta Orçamentária de 2024 da CDC com os Objetivos Estratégicos 2024

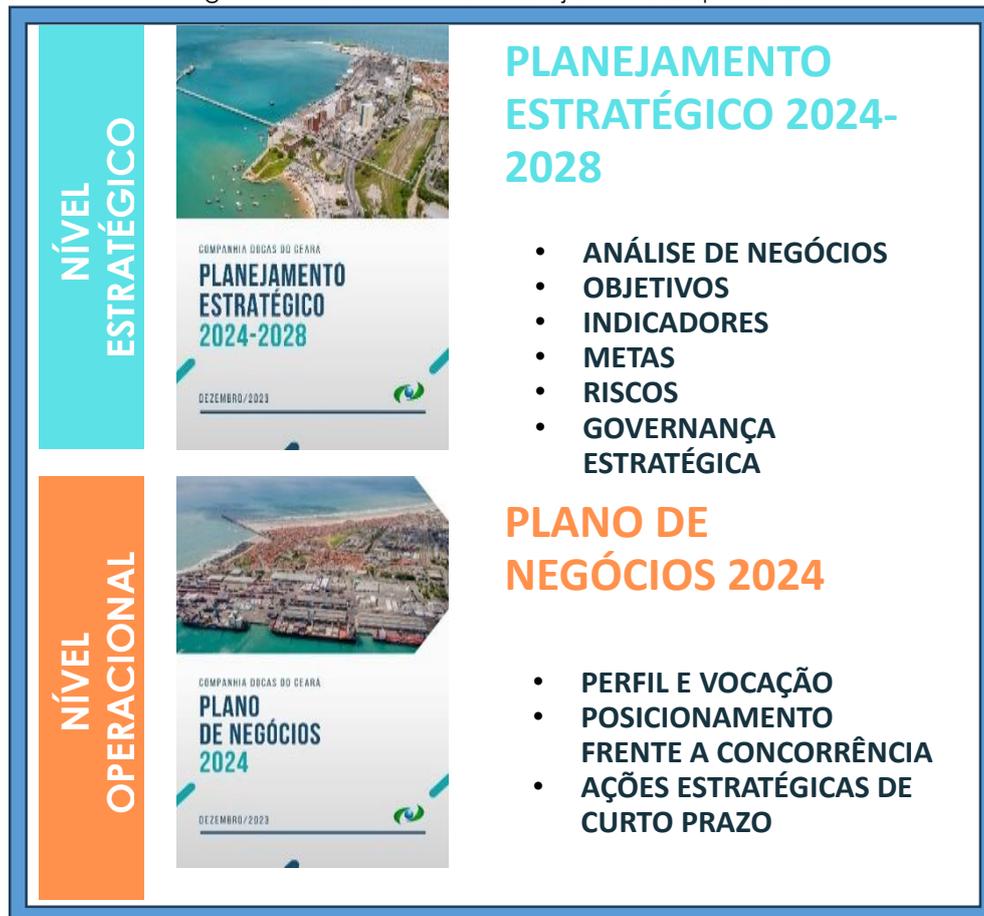


Fonte: Consolidado por CODPLA (2023).

5. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

Como Empresa Pública, em conformidade com a Lei 13.303/2016, a Companhia Docas do Ceará tem seu Planejamento Estratégico estruturado em dois instrumentos: a estratégia de longo prazo considerando os próximos 5 (cinco) anos e o plano de negócios para o exercício anual seguinte. A estruturação de cada instrumento encontra-se apresentada a seguir:

Figura 7 – Instrumentos de Planejamento Empresarial.



Fonte: Consolidado por CODPLA (2023)

Para garantir a implementação da estratégia, a CDC acompanhará mensalmente, por meio da RMR-Reunião Mensal de Monitoramento, a execução do seu Plano de Negócios.

O conjunto de todo esse cenário se configura como sendo o modelo de acompanhamento de resultados da Governança Estratégica da CDC.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson, 2011.

DOERR, Jonh. Avalie o que importa. Alta Books, 2019.

Estatístico aquaviário da ANTAQ. Disponível em: <http://web.antaq.gov.br/ANUARIO/>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém encontra-se disponível no site da CDC (<http://www.docasdoceara.com.br/acoes-e-programas>).

Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Fortaleza atualizado encontra-se disponível tanto no site do Ministério dos Transportes (<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/politica-e-planejamento/politica-e-planejamento/plano-de-desenvolvimento-e-zoneamento-pdz>) quanto no site da CDC (<http://www.docasdoceara.com.br/acoes-e-programas>).

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 55-69, 2008.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De. Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Core competence of the corporation. Harvard Business Review, [s.l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.