

PLANO DE NEGÓCIOS 2020

COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

DEZEMBRO 2019

(Atualizado em Janeiro/2020)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. MAPA ESTRATÉGICO	4
2.1. INDICADORES E METAS PARA 2020	5
2.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	6
2.2.1. AÇÕES ESTRATÉGICAS POR DIRETORIA E POR SETOR	7
2.2.1.1. DIRPRE	7
2.2.1.2. DIAFIN	9
2.2.1.3. DIEGEP	10
2.2.1.4. DIRCOM	11
3. MODELO DE GESTÃO	12

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Negócios 2020 é um 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. Nesse documento, será dado destaque as metas do ano e das ações estratégicas relacionadas àquela temática.

2. MAPA ESTRATÉGICO

Segue abaixo o Mapa Estratégico 2020 – 2024 da Companhia Docas do Ceará, referencial estratégico para estruturação do Plano de Negócios 2020.

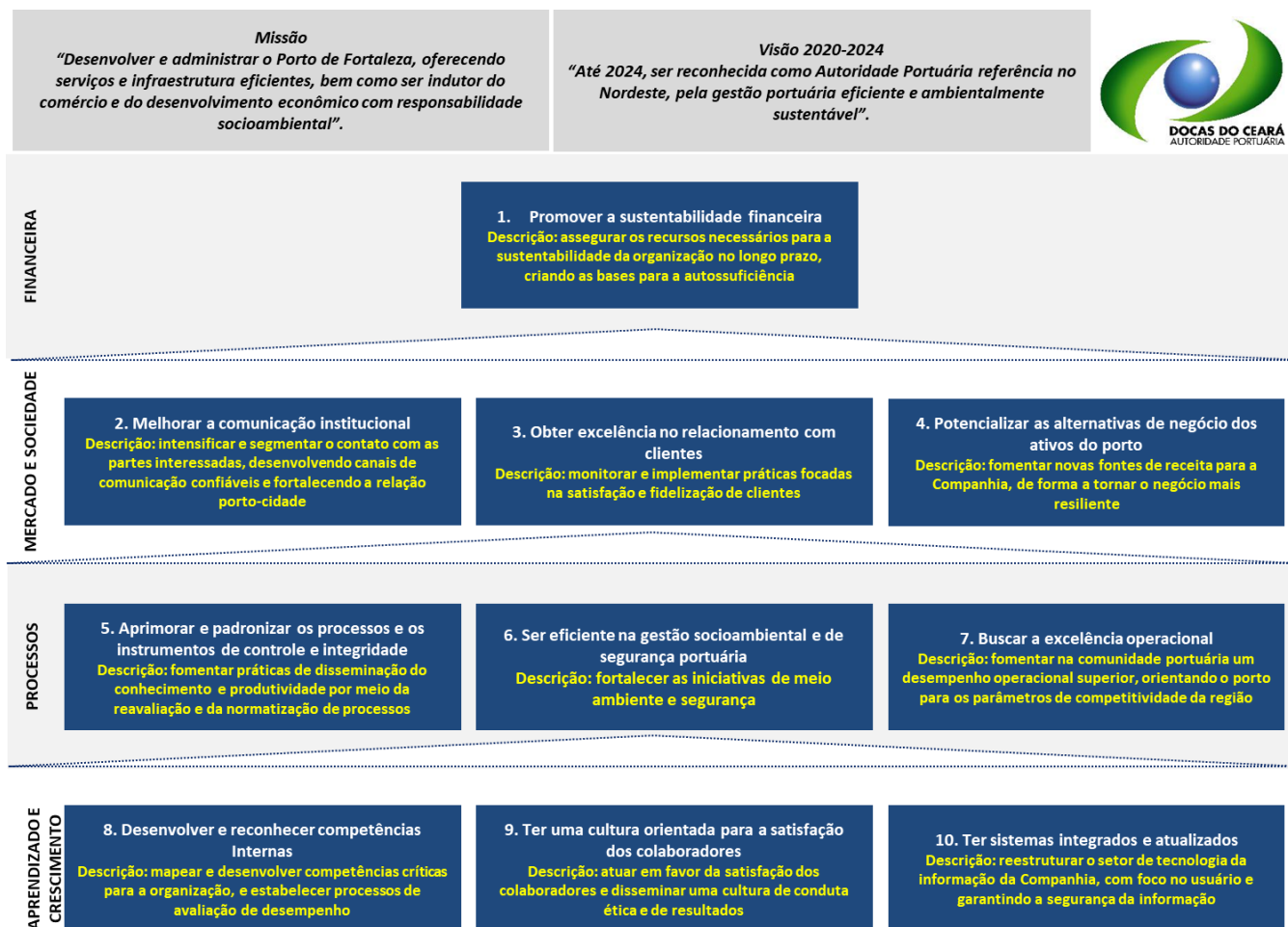


Figura 1 - Mapa Estratégico CDC 2020 2024

Na sequência, segue um recorte dos indicadores do planejamento com destaque para as metas estabelecidas para o ano de 2020.

2.1. INDICADORES E METAS PARA 2020

INDICADOR	FÓRMULA	FONTE DE DADOS	UN.	FREQ	2019	2020	VAR. 20/19	APURAÇÃO E ANÁLISE	
								COORD	DIR
Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	Relatórios financeiros DIAFIN	un.	trim	-25.000	-13.344	47%	CODFIN	DIAFIN
EBITDA	EBITA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	Relatórios financeiros DIAFIN	un.	trim	3.210	3.898	21%	CODFIN	DIAFIN
Tempo de atendimento a manifestações	tempo médio de respostas a manifestações	Relatório Ouvidoria	dias	mensal	13	7	-46%	OUVID	DIRPRE
Aumento de atendimentos/ cursos CVT	Número de alunos capacitados	Relatório CODCVT	un.	anual	566	622	10%	CVT	DIRCOM
Satisfação dos usuários do porto	nível de atisfação dos principais clientes do porto	Estudos CODGEP	%	anual	N/A	50%	N/A	CODGEN	DIRCOM
Aumento da receita industrial e patrimonial	total de receita tarifária e patrimonial bruta no período	Relatório CODGEN	§	trim	64.769	68.078	5%	CODGEN	DIRCOM
Crescimento em movimentação de cargas	total de carga movimentada no período	CODGEP	ton	mensal	4.394	4.760	8%	CODGEN	DIRCOM
Índice de recorrência de apontamentos	# apontamentos recorrentes/ # apontamentos	Relatório AUDINT	%	semest	N/D	50%	N/A	AUDINT	DIRPRE
IG SEST	índice geral do IG SEST	Avaliação - Min. da Economia	un.	anual	4,78	6,0	26%	CODCON	DIRPRE
IDA	índice geral do IDA	ANTAQ - RANKING IDA	%	anual	N/D	80%	2%	CODSMS	DIRCOM
ISPS CODE	Certificação ISPS CODE	Relatório CODGUA	un.	anual	Cert.	Cert.	N/A	CODGUA	DIRPRE
Realização do Plano de Manutenções	manutenções planejadas/ manutenções realizadas	Relatório CODINF	%	mensal	N/A	30%	N/A	CODINF	DIEGEP
Prancha média (líquida)	Granel sólido cereal	Relatório CODGEP	%	trim	N/A	80	N/A	CODGEP	DIEGEP
	Container	Relatório CODGEP	%	trim	N/A	80	N/A	CODGEP	DIEGEP
	Granel sólido mineral	Relatório CODGEP	%	trim	N/A	80	N/A	CODGEP	DIEGEP
	Granel líquido	Relatório CODGEP	%	trim	N/A	80	N/A	CODGEP	DIEGEP
Horas de treinamentos por funcionário	Horas de Capacitação/Nº de Empregados	CODREH	%	mensal	7,16	7,88	10%	CODREH	DIAFIN
Porcentagem de funcionários que realizam av. de desempenho	Avaliações de desempenho/total de funcionários	Relatório CODREH	%	anual	N/A	57%	N/A	CODREH	DIAFIN
Satisfação dos colaboradores	Avaliações positivas acima de (X)/total de avaliações	Pesquisa de satisfação	%	anual	N/A	50%	N/A	CODREH	DIAFIN
Sistemas restabelecidos	Total de sistemas restabelecidos e integrados/total de sistemas da CDC	Relatório CODTEI	%	trim	0%	100%	N/A	CODTEI	DIEGEP

Figura 2 - Indicadores estratégico CDC 2020 - 2024 e metas 2020

Os indicadores acima nortearam a definição das ações estratégicas por setor. Desta forma, busca-se fomentar que as áreas atuem de forma deliberada em favor do melhor desempenho da Companhia no longo prazo.

2.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS

Segue abaixo a identificação de ações por objetivo estratégico, que mostra a mobilização das áreas de suporte na estruturação de processos que otimizem os instrumentos de controle e a integridade da organização. Na sequência, o foco na sustentabilidade financeira, que mobilizará diversos setores de diversas diretorias.

Juntos, no quantitativo de ações, a eficiência socioambiental, comunicação e interação institucional e a excelência operacional.

Objetivos estratégicos	Contagem de AÇÃO
Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	10
Promover a sustentabilidade financeira	5
Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	4
Melhorar a comunicação e interação institucional	4
Buscar a excelência operacional	4
Desenvolver e reconhecer competências internas	2
Ter sistemas integrados e atualizados	2
Obter excelência no relacionamento com os clientes	1
Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	1
Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	1
Total Geral	34

Figura 3 - Quantitativo de ações por objetivo estratégico

Abaixo, os quadros indicando as ações por diretoria e por coordenadoria.

2.2.1. AÇÕES ESTRATÉGICAS POR DIRETORIA E POR SETOR

2.2.1.1. DIRPRE

COORD	AÇÃO	RESUMO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO RELACIONADO	APOIO
CODCON	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	<ol style="list-style-type: none"> 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 instrumentos de controle e integridade	GABPRE
CODCON	Gestão de riscos a integridade	Mapear e gerenciar os riscos a integridade, e aprimorar a relação entre os diferentes órgãos de apoio a governança da CDC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir metodologia de mapeamento de riscos a integridade; 2. Executar mapeamento de riscos a integridade; 3. Elaborar relatório sobre riscos a integridade com remendações para os diversos órgãos da governança. 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	ÉTICA RISCOS CODCON
GABPRE	Reestruturação do arquivo da CDC	Estabelecer nova sistemática e local para gestão dos arquivos da CDC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar novo procedimento para armazenagem de processos; 2. Definir novo espaço de armazenagem; 3. Avaliação sobre possibilidade de digitalização. 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	CODCON CODINF
GABPRE	Revisão dos regulamentos críticos para alta gestão	Identificar as oportunidades de aprimoramento dos regulamentos mais críticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhar os regulamentos mais críticos para revisão; 2. Mediar os processos de revisão de documentos; 3. Aprovar novos regulamentos. 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	CODCON
AUDINT	Estruturação dos procedimentos de investigação e responsabilização	Apoiar a gestão no desenvolvimento dos processos de investigação e responsabilização na CDC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir procedimentos de investigação e apuração; 2. Definir procedimentos e normas de responsabilização; 3. Alinhar práticas de recebimento e tratamento de denúncias junto a Ouvidoria. 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	CODCON CODJUR OUVIDORIA
AUDINT	Otimizar as análises gerenciais dos apontamentos dos diferentes órgãos de controle 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver metodologia de análise de riscos dos apontamentos; 2. Elaborar relatório inicial de avaliação dos apontamentos atuais. 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	RISCOS CODCON
CODCOL	Implementação do planejamento de contratações	Estabelecer um calendário de contratações e reavaliar modelos de contratos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar ferramenta de consolidação de demandas; 2. Analisar demandas dos setores; 3. Elaborar 03 estudos de redimensionamento de contratação. 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	GABPRE COADMI
CODCOL	Melhorias dos processos de fiscalização de contratos	Aprimorar o processo de fiscalização de contratos por meio da qualificação e orientação dos responsáveis técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 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. <p>3.1. Inserir CEIS nos procedimentos de contratações.</p>	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	GABPRE

Figura 4 - Ações estratégicas DIRPRE 1

COORD	AÇÃO	RESUMO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO RELACIONADO	APOIO
CODJUR	Reestruturação do processo de cobrança a inadimplentes	Reavaliar as práticas/procedimentos de cobrança a fim de ampliar a recuperabilidade dos ativos	1. Avaliar possíveis parcerias; 2. Alterar procedimentos de cobrança; 3. Implementar procedimentos de cobrança.	Promover a sustentabilidade financeira	CODFIN
CODJUR	Adequação da CDC a LGPD	Estabelecer um plano de adequação da CDC a LGPD	1. Desenvolver um plano de trabalho da implementação da LGPD na CDC; 2. Dimensionar adaptações de processos e contratações; 3. Ajustar sistemas e processos a LGPD	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	CODCON CODTEI
CODGUA	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	CODCMS CODCON CODTEI
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	GABPRE
OUVIDORIA	Elaboração de regulamento sobre o funcionamento da ouvidoria (normatização)	Necessidade de definir prazos de atendimento/respostas, fluxos de encaminhamento das diversas demandas externas, com tratamento diferenciado para o caso de denúncias. A ação visa endereçar apontamento/ recomendação já realizada pela CGU.	1. Desenvolver fluxograma para as diversas manifestações que chegam pela ouvidoria; 2. Alinhar governança sobre a temática de denúncias; 3. Consolidar regulamento da ouvidoria.	Melhorar a comunicação e interação institucional	CODCON
OUVIDORIA	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 já realizada pela CGU.	1. Criar marca de promoção da Campanha; 2. Implementar a Campanha.	Melhorar a comunicação e interação institucional	CODCMS
CODCMS	Política de Porta Vozes	Desenvolver um manual de relacionamento com a imprensa e as visitas ao porto.	1. Elaborar política de porta vozes da CDC; 2. Implementar política em 2020; 3. Programa de visitas; 4. Checklist eventos.	Melhorar a comunicação e interação institucional	OUVIDORIA CODCON
CODCMS	Plano de Comunicação e Mobilização 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 Com e Mob.	Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	CODREH

Figura 5 - Ações estratégicas DIRPRE 2

2.2.1.2. DIAFIN

COORD	AÇÃO	RESUMO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO RELACIONADO	APOIO
COADMI	Desenvolvimento de avaliação de desempenho	Criação de metodologia e ferramenta para promover avaliação de desempenho dos colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reavaliar da metodologia de avaliação de desempenho aprovada 2. Reavaliar a relação entre avaliação de desempenho e promoção 3. Criar cronograma para realização das avaliações de desempenho 	Desenvolver e reconhecer competências internas	CODREH
COADMI	Elaborar plano de capacitação	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. Fazer uma proposta de capacitação com prioridades sobre as competências e habilidades mais relevantes 	Desenvolver e reconhecer competências internas	CODREH
COADMI	Revisão dos contratos da COADMI	Realizar uma reavaliação dos contratos do setor, visando otimização das contratações e redução de gastos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer listagem de contratos a serem reavaliados 2. Consolidar plano de trabalho 3. Apresentar relatório final de viabilidade 	Promover a sustentabilidade financeira	CODCOL
CODFIN	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. Ampliar a contratação do sistema FORTES; 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	PMGP CODGEP CODTEI
CODFIN	Realizar planejamento tributário	Realizar levantamento sobre possíveis créditos passíveis de recuperação tributária e reavaliar/readequar a carga tributária	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar e supervisionar o trabalho da consultoria em planejamento tributário; 2. Alinhar com outros setores eventuais mudanças de procedimento a partir do referido estudo 	Promover a sustentabilidade financeira	CODJUR
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 	Aprimorar e padronizar os instrumentos de controle e integridade	PMGP

Figura 6 – Ações estratégicas DIAFIN

2.2.1.3. DIEGEP

COORD	AÇÃO	RESUMO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO RELACIONADO	APOIO
CODTEI	Recuperar os sistemas e dados da CDC	Reinserir os sistemas e as bases de dados recuperadas nas estações de trabalho dos colaboradores da CDC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer plano de reinserção de dados e sistemas junto aos setores/diretoria; 2. Reinserir os principais sistemas; 3. Reinserir sistemas menos críticos. 	Ter sistemas integrados e atualizados	CRISE RISCO
CODTEI	Recompor a rede de proteção de dados e sistemas contra invasão hacker	Contratar Firewall, Antivírus, Monitoramento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar firewall, outros; 2. Instalar proteção; 3. Reavaliar e implantar novos procedimentos de segurança. 	Ter sistemas integrados e atualizados	GABPRE
CODGEP	Revisão do Regulamento de Exploração do Porto - REP	Portaria pré qualificações; cobranças de serviços diversos (ex.: scanner, armazenagem de container vazio)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar os pontos de melhoria do REP 2. Apresentar proposta de novo REP 	Buscar a excelência operacional	CODSMS CODGEN
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	CODSMS CODGEN CODINF
CODINF	Plano de manutenção corretiva e preventiva	Elaboração de um planejamento de ações que auxiliem na otimização da performance operacional do Porto de Fortaleza com foco na gestão dos ativos e respectivas necessidades de manutenção corretiva e preventiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento de demandas de manutenção 2. Alinhamento entre demandas CODINF e planejamento de contratações 3. Estabelecer cronograma de intervenções por mês 4. Implementar plano de manutenção 5. Elaborar relatório com registro de intervenções 	Buscar a excelência operacional	CODGEP CODGEN
CODINF	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.	<ol style="list-style-type: none"> 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	CODGEP

Figura 7 - Ações estratégicas DIEGEP

2.2.1.4. DIRCOM

COORD	AÇÃO	RESUMO	PRINCIPAIS ETAPAS	OBJETIVO RELACIONADO	APOIO
CODGEN	Implementação 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar uma sistemática de custeio; 2. Reavaliar o portfólio de serviços da CDC; 3. Readequar a tabela atual a tabela da ANTAQ, avaliando impacto sobre os clientes da CDC; 4. Apresentar proposta para ANTAQ 	Promover a sustentabilidade financeira	CODGEP CODFIN
CODGEN	Concessão de 03 áreas não operacionais	Proceder com a concessão de pelo menos 03 áreas não operacionais, com o objetivo de dinamizar as atividades do Porto e assim, desenvolver novas fontes de receita ou reduzir as despesas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar autorização ANTAQ; 2. Fazer editais; 3. Realizar concessão; 4. Assinar contratos. 	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	CODJUR
CODGEN	Elaborar pesquisa de satisfação	Estruturar e aplicar pesquisa de satisfação junto a parceiros estratégicos do porto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estruturar pesquisa; 2. Aplicar pesquisa; 3. Elaborar relatório final 	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	CODCMS
CODSMS	Promover treinamento relacionado às operações de movimentação e armazenamento de contêineres com produtos perigosos	O IDA considera a necessidade de realizar capacitação aos agentes que lidam com essas cargas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar planejamento de treinamentos 2. Organizar conteúdo e eventual necessidade de contratação/parceria para realização do treinamento 3. Realizar treinamento 	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	CODGEP CODREH
CODSMS	Programas de educação ambiental promovidos pelos terminais arrendados	O IDA considera a implantação de um programa de educação ambiental a ser promovido pelos terminais arrendados. Ocorre que ainda requer esforço por parte dos arrendatários em atender aos requisitos do IDA, incluindo este. Somente 2 dos 3 apresentaram alguma medida (superficial) sobre o tema. E que ainda estamos em N3 (entre 50% e 75%) desenvolvem EA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhar com CODGEN a necessidade junto aos arrendatários; 2. Realizar reuniões com arrendatários sobre a temática; 3. Estabelecer cronograma de atendimento. 	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	CODGEN CODJUR
CODCVT	Ampliar 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	Melhorar a comunicação e interação institucional	CODJUR CODGEN

Figura 8 - Ações estratégicas DIRCOM

3. MODELO DE GESTÃO

A CDC acompanhará a execução do seu Plano de Negócios mensalmente, por meio de Relatório Gerencial que deverá ter a manifestação de todos os setores da Companhia e preferencialmente, os órgãos de governança interna (Comitê de Ética, Riscos e Controle Interno).

Cabe ressaltar que indicadores de acompanhamento com frequência trimestral, semestral ou anual, serão substituídos por indicadores de esforço, acompanhados das as ações estratégicas.