



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

# 2020-2024

Porto de Fortaleza  
Autoridade Portuária: Companhia Docas do Ceará

Atualização 2021

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	4
4. CENÁRIO .....	6
5. ANÁLISE SWOT .....	7
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2024 .....	8
6.1. MAPA ESTRATÉGICO .....	9
6.2. INDICADORES E METAS DE LONGO PRAZO .....	10
6.3. DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA EM 2020.....	11
6.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	11
6.3.2. PERSPECTIVA MERCADO E SOCIEDADE.....	15
6.3.3. PERSPECTIVA PROCESSOS .....	19
6.3.4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	27
6.4. PROPOSTA DE REVISÃO DOS INDICADORES .....	30
6.4.1. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES .....	31
6.4.2. BENCHMARKING DE INDICADORES.....	34
6.5. INDICADORES E METAS PARA 2021 .....	36
7. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
8. RISCOS ESTRATÉGICOS .....	44
9. PLANO DE NEGÓCIOS .....	45

# 1. INTRODUÇÃO

A atual estratégia da Companhia foi traduzida utilizando-se um mapa estratégico, objetivos, indicadores e metas de longo prazo (2020 a 2024).

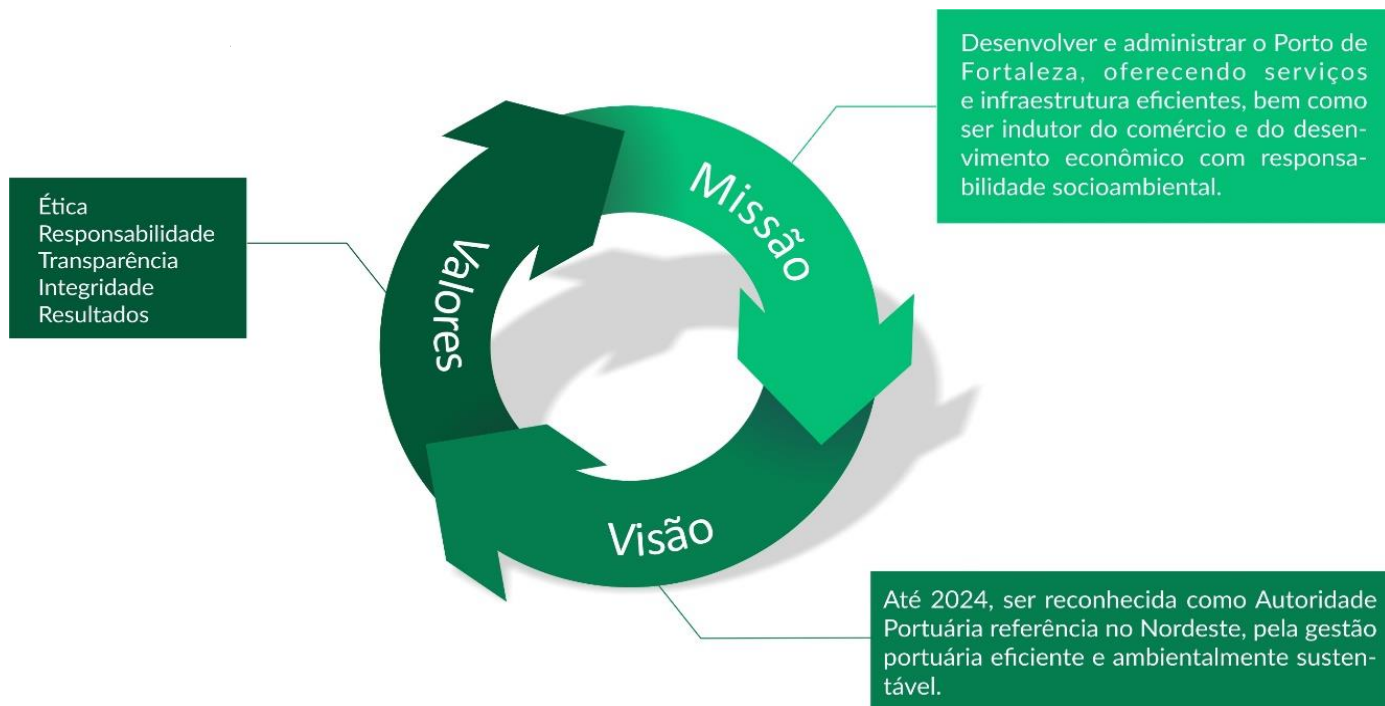
Diante disso, o objetivo do presente documento é apresentar as bases de avaliação sobre o desempenho da Companhia Docas do Ceará - CDC em 2020, seguido do desdobramento da estratégia em indicadores e metas para 2021, de forma a estabelecer as diretrizes que nortearão as prioridades estratégicas para a Companhia nos próximos anos.

A partir de um diagnóstico sobre os principais eixos de atuação da empresa, foi feita a consolidação do cenário e a matriz SWOT. Na sequência, foi avaliado o desempenho da estratégia e criada as bases para o próximo ano, por meio de propostas de para os indicadores e metas.

Sendo assim, este documento é base para a elaboração do Plano de Negócios 2021 da Companhia.

## 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A figura a seguir apresenta as diretrizes estratégicas da CDC, no que diz respeito à missão, visão e valores do Porto de Fortaleza.



Fonte: Planejamento Estratégico CDC: 2020 - 2024

Figura 1 – Identidade Organizacional CDC.

### 3. CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor é um modelo de representação de um conjunto de atividades geradoras de valor, desde os insumos primários, passando pelo processamento dos componentes até a entrega do produto final ao cliente, possibilitando que ocorra o exame das atividades realizadas pela organização e a forma como elas interagem. O objetivo do modelo é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização.

A partir da análise dos processos agrupados em macroprocessos estratégicos da empresa, e de benchmarking realizado junto a outros portos foi elaborada a cadeia de valor da Companhia, que deve nortear as iniciativas de priorização de recursos e reestruturação, visando entregar valor aos clientes e sociedade.

Na proposta de construção da Cadeia de Valor, os processos (como também os macroprocessos) estão classificados de acordo com o conceito generalista, que os divide em:

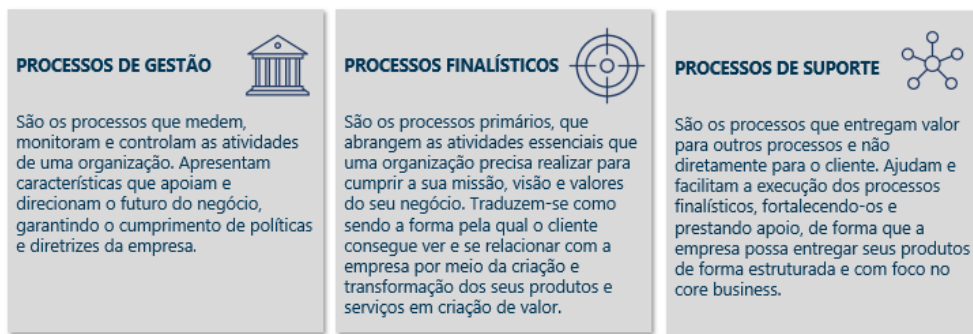


Figura 2 – Divisão de processos da Cadeia de Valor.

A partir dessa visão, a Cadeia de Valor da Companhia Docas do Ceará foi configurada da seguinte forma:



Figura 3 – Cadeia de Valor da CDC



## 4. ANÁLISE DE CENÁRIO

A principal função da Análise de Cenário é propiciar uma visão do contexto interno e externo no qual a organização está inserida, possibilitando-se uma visão mais clara do cenário atual, e dessa forma, permitindo tomada de decisões mais fundamentadas, diante da identificação de fatores que podem se tornar reais.

### Contexto Internacional

- ✓ COVID-19:
  - Queda no consumo de produtos oriundos do Brasil;
  - Cenário de recessão econômica mundial.
- ✓ Queda no preço do petróleo;
- ✓ Políticas protecionistas dos EUA: indústria siderúrgica nacional e etanol produzido no país afetados;
- ✓ Redução de 22,5% no comércio bilateral Brasil x EUA (janeiro a setembro/2020);
- ✓ Relação comercial Brasil x China: sem perdas severas;
- ✓ Previsões otimistas (mesmo diante do cenário de queda no comércio internacional);
- ✓ Redução de investimento a curto e longo prazo de parceiros internacionais;
- ✓ Preço dos commodities mantém o crescimento verificado em abril/2020 (32%).

### Contexto do setor portuário brasileiro

- ✓ Medida provisória 945/2020 (além de outras tratativas, incluiu a atividade portuária como serviços essenciais);
- ✓ Movimentação do setor portuário: crescimento de 7,9% no 2º semestre/2020;
- ✓ Portos Públicos:
  - Desempenho positivo na movimentação de petróleo e soja;
  - Desempenho negativo na movimentação de minério de ferro e contêineres;
  - Mercadoria mais movimentada: soja.
- ✓ Portos privados: a mercadoria mais movimentada segue sendo o minério de ferro.
- ✓ China foi o principal destino das mercadorias brasileiras com participação de 56,9% no total de exportações - principais mercadorias: minério de ferro (58,7%) e soja (24,8%);
- ✓ Projeto de Lei nº 4199 (BR do Mar) que pretende ampliar a oferta de transportes entre os portos brasileiros (cabotagem).

### Contexto Nacional

- ✓ COVID-19:
  - Alta do dólar;
  - Exportação de produtos agrícolas beneficiada;
  - Setor de serviços afetado;
  - Manutenção de bons resultados da indústria nacional.
- ✓ Aumento do déficit e da dívida pública geram incertezas à Política Fiscal;
- ✓ Continuidade das privatizações de empresas estatais (portos públicos estão na lista);
- ✓ Transporte aquaviário responde por 11% do total de cargas movimentadas no país (rodoviário responde por 65%);
- ✓ Queda do dólar no último trimestre do ano (entrada de investimentos).

### Contexto da Empresa

- ✓ Processo de desenvolvimento e implementação de processos internos visando melhorar a eficiência da companhia;
- ✓ Melhoria no processo de contratação de colaboradores;
- ✓ Alta acima de 10% na movimentação das cargas (dobro da movimentação em relação à média nacional);
- ✓ Aumento de 11% na movimentação de trigo;
- ✓ Campanhas de integridade e ética aplicadas aos empregados e terceirizados do Porto de Fortaleza;
- ✓ Consolidação da estrutura de governança e transparência.

Figura 4 – Análise de cenário.

## 5. ANÁLISE SWOT

A partir do diagnóstico apresentado acima, e considerando apontamentos feitos no Plano Mestre do Complexo Portuário do Ceará, a CDC reanalisou sua matriz SWOT. Segue abaixo um quadro com a o diagnóstico do ambiente da CDC.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestrutura moderna para as operações de trigo;</li><li>• Projeto de ampliação da capacidade de expedição do TERGRAN;</li><li>• Autorização de atracações ao novo berço (106);</li><li>• Alfandegamento do novo pátio de contêineres e do berço 106;</li><li>• Disponibilidade de áreas para arrendamento;</li><li>• Condições favoráveis de infraestrutura nas vias internas;</li><li>• Licenças ambientais regulares;</li><li>• Núcleo consolidado de meio ambiente e de saúde e segurança;</li><li>• Programas de gerenciamento de riscos e atendimento de emergências implantados;</li><li>• Desenvolvimento de ações de educação ambiental*;</li><li>• Transparência no processo de execução das ações socioambientais realizadas;</li><li>• Realização de iniciativas socioambientais com a comunidade externa*;</li><li>• Quadro de pessoal das Autoridades Portuárias com adequado nível educacional*;</li><li>• Realização de treinamentos e capacitações*;</li><li>• Existência de instrumentos e ações para a melhoria dos indicadores de desempenho*.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de adequação da estrutura de amarração do berço 106 do Porto de Fortaleza para atracação de embarcações maiores;</li><li>• Características do canal de acesso podem se tornar limitantes para o recebimento de navios de maior porte;</li><li>• Condições meteoceanográficas desfavoráveis em alguns períodos do ano;</li><li>• Perspectiva de déficit de capacidade na portaria principal;</li><li>• Terminais arrendados do Porto Organizado de Fortaleza desprovidos de núcleo ambiental e de SGA;</li><li>• Assoreamento do canal de acesso aquaviário do Porto de Fortaleza em função da alteração dinâmica sedimentar;</li><li>• Indicadores financeiros negativos;</li><li>• Baixa participação do modal ferroviário na divisão modal;</li><li>• Desafios na eficácia do controle de impactos ambientais associados à movimentação de granéis sólidos;</li><li>• Ausência de sistema de custeio implantado.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Localização geográfica próxima de regiões produtoras de frutas;</li><li>• Aumento da movimentação de cargas atrelado ao potencial de crescimento econômico da Região Nordeste;</li><li>• Atração de novos volumes ao complexo atrelados à conclusão da Ferrovia Nova Transnordestina;</li><li>• Condições favoráveis de infraestrutura nas rodovias da hinterlândia no cenário atual;</li><li>• Duplicação de rodovias pertencentes à hinterlândia e ao entorno (BR-222, CE-060, 4º Anel Viário e CE-155);</li><li>• Construção do Arco Metropolitano, adequação do viaduto do Makro e restauração da CE-065;</li><li>• Execução de investimentos previstos no Plano Plurianual da FTL;</li><li>• Requalificação da orla marítima de Fortaleza (TMP);</li><li>• Atualização do Plano Diretor do município de Fortaleza;</li><li>• Lei 4199/20 (BR do mar).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência com outros terminais na movimentação de cargas containerizadas;</li><li>• Indefinição acerca da tancagem de granéis líquidos nas instalações do Complexo Portuário;</li><li>• Condições desfavoráveis de infraestrutura e trafegabilidade das vias próximas;</li><li>• Presença de passagem de nível, ocupações sobre a faixa de domínio e imprudência no entorno ferroviário do Porto de Fortaleza;</li><li>• Porto próximo a seis Unidades de Conservação – UC (impeditivo quanto a futuros projetos de expansão);</li><li>• Porto próximo a comunidades tradicionais;</li><li>• Alteração da dinâmica costeira dos municípios de Fortaleza.</li></ul>

Figura 5 – Painel 1 da Análise SWOT.

\* Tratam-se de fatores que, apesar de serem indicados como pontos fortes, precisam ser melhor desenvolvidos/estruturados no âmbito da CDC.

## 6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2024

O Planejamento Estratégico 2020-2024 foi elaborado mediante a concepção de 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.

Além disso, era preciso alinhar o painel de indicadores a serem utilizados como métricas para análise de desempenho de forma a aproximar a gestão estratégica da gestão tática e operacional dos setores, sem renunciar aos referenciais metodológicos que embasaram a primeira versão do planejamento.

Para os próximos anos, considerando a necessidade da empresa conseguir ser autossustentável, sobretudo diante de um contexto de restrição de repasses da União, a perspectiva financeira passa a ter importância reforçada, entendendo a responsabilidade com a gestão pública como um aspecto basilar para que a instituição tenha condições de atender de forma satisfatória os clientes internos e externos.

Na perspectiva de mercado e sociedade, 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, para os clientes, dois objetivos que devem reforçar a orientação da empresa para o atendimento as necessidades da economia regional, tanto observando a satisfação dos mercados atuais, quanto a busca por novas oportunidades de negócios, potencializando a utilização do ativo.

Em processos, foram destacados os processos críticos da cadeia de valor. Gestão socioambiental e segurança passam a ter um objetivo estratégico, alinhado também a identidade da organização e aos riscos identificados. Além disso, a gestão operacional tem destaque numa lógica de refinamento da gestão por indicadores, e os processos de Gestão de Riscos, Integridade e Controle Interno também são amadurecidos dentro da lógica de gestão de longo prazo, numa busca por boas práticas de gestão de processos, conformidade, integridade e transparência na empresa.

Na base de toda essa estratégia, estão as pessoas, que em sinergia com o fortalecimento da frente de tecnologia da informação, deverão partilhar de uma cultura orientada para o resultado, retornando a clientes e sociedade a razão de ser da CDC.



## 6.1. MAPA ESTRATÉGICO

Segue abaixo o mapa estratégico com a descrição de cada objetivo:

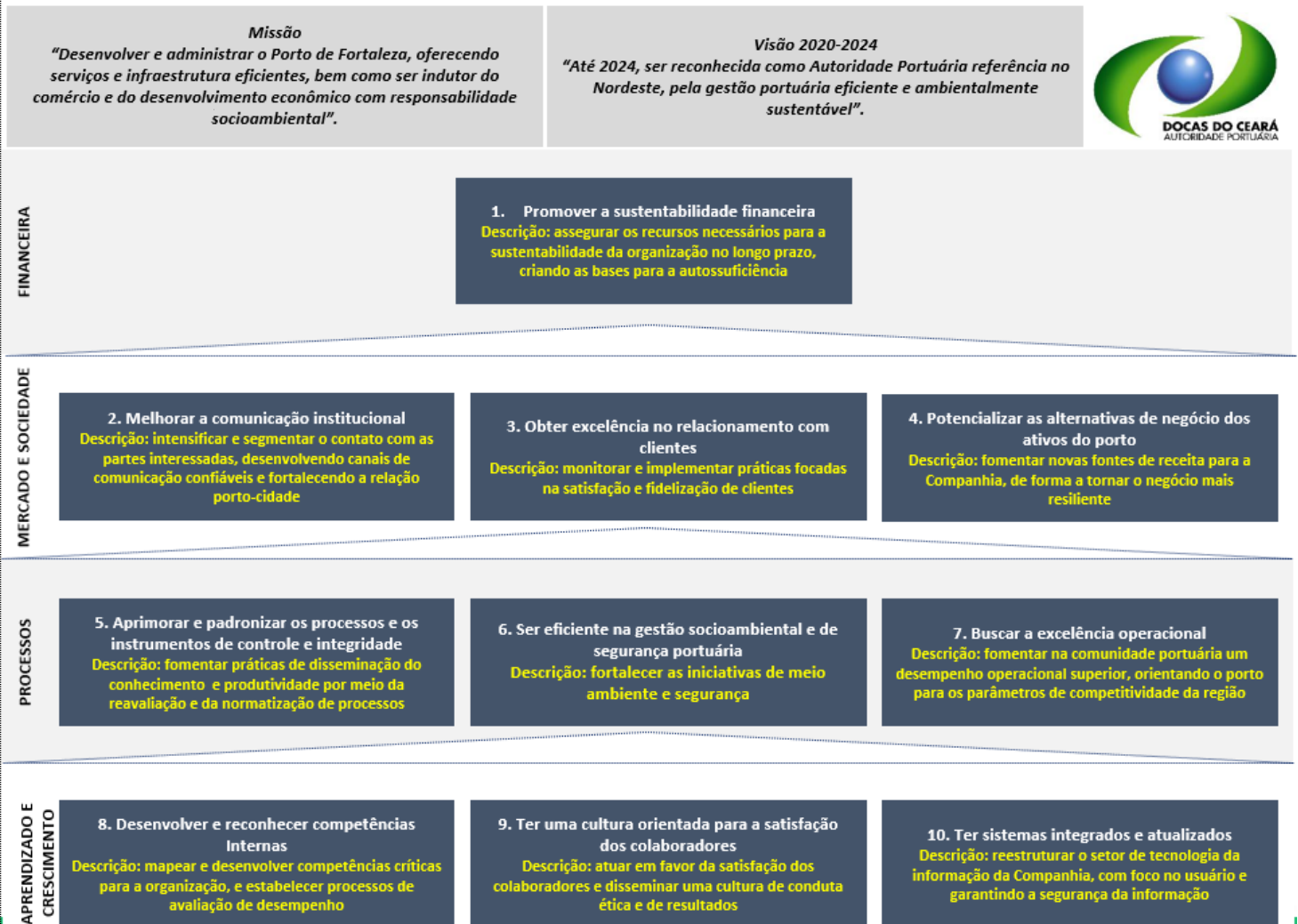


Figura 6 – Mapa Estratégico CDC 2020-2024.

## 6.2. INDICADORES E METAS DE LONGO PRAZO

Na sequência, estão listados o painel de indicadores e a definição das metas de longo prazo da CDC. As áreas e diretorias indicadas são responsáveis pela apuração e análise do desempenho da Companhia em cada um daqueles indicadores.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ	2020	2021	2022	2023	2024	VAR 24/20	APURAÇÃO		
											COORD	DIR	
Financeira	Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Trim	-13.344	-9.884	-5.686	-4.908	-2.030	85%	CODFIN	DIAFIN	
Financeira	EBITDA	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	R\$ mil	Trim	3.898	6.900	11.113	11.898	14.789	279%	CODFIN	DIAFIN	
Financeira	Aumento da receita industrial e patrimonial	Total de receita tarifária e patrimonial bruta no período	R\$ mil	Trim	68.078	72.130	79.042	82.460	88.072	29%	CODGEN	DIRCOM	
Mercado e Sociedade	Tempo de atendimento a manifestações	Tempo médio de respostas a manifestações	dias	Mensal	7	5	5	4	3	-57%	OUID	DIRPRE	
Mercado e Sociedade	Aumento de atendimentos/Cursos CVT	Número de alunos capacitados	un.	Anual	622	653	685	719	754	21%	CVT	DIRCOM	
Mercado e Sociedade	Satisfação dos usuários do porto	Nível de satisfação dos principais clientes do porto	%	Anual	50	60	65	70	80	60%	CODGEN	DIRCOM	
Processos	Crescimento em movimentação de cargas	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	Mensal	4.760	5.093	5.093	5.213	5.213	10%	CODGEN	DIRCOM	
Processos	Índice de recorrência de apontamentos	Apontamentos recorrentes / apontamentos	%	Semest	50%	40%	30%	30%	20%	-60%	AUDINT	DIRPRE	
Processos	IG SEST	Índice geral do IG SEST	un.	Anual	6,0	7,0	8,0	8,5	8,5	42%	CODCON	DIRPRE	
Processos	IDA	Índice geral do IDA	%	Anual	80	82	84	85	87	9%	CODSMS	DIRCOM	
Processos	ISPS CODE	Certificação ISPS CODE	un.	Anual	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	N/A	CODGUA	DIRPRE	
Processos	Realização do Plano de Manutenções	Manutenções planejadas / manutenções realizadas	%	Mensal	30	40	50	60	70	133%	CODINF	DIEGEP	
Processos	Prancha média (líquida)	Índice de produtividade operacional (Res. nº 099/18)/ Resultado da prancha média do período	Granel sólido cereal	%	Trim	80	85	90	95	100	25%	CODGEP	DIEGEP
			Contêiner	%	Trim	80	85	90	95	100	25%	CODGEP	DIEGEP
			Granel sólido mineral	%	Trim	80	85	90	95	100	25%	CODGEP	DIEGEP
			Granel líquido	%	Trim	80	85	90	95	100	25%	CODGEP	DIEGEP
Aprendizado e Crescimento	Horas de treinamento por funcionário	Horas de capacitação / n. de empregados	%	Mensal	7,88	10,24	12,29	14,74	17,69	125%	CODREH	DIAFIN	
Aprendizado e Crescimento	Porcentagem de funcionários que realizam avaliação de desempenho	Avaliações de desempenho / total de funcionários	%	Anual	57	80	90	95	100	76%	CODREH	DIAFIN	
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	Avaliações positivas acima de (X) / total de avaliações	%	Anual	50	60	65	75	80	60%	CODREH	DIAFIN	
Aprendizado e Crescimento	Sistemas restabelecidos	Total de sistemas restabelecidos e integrados / total de sistemas da CDC	%	Trim	100	N/D	N/D	N/D	N/D	N/A	CODTEI	DIEGEP	

Tabela 01 – Painel de indicadores e metas.

### 6.3. DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA EM 2020

O monitoramento do desempenho da estratégia se constitui como fator primordial para o sucesso do Planejamento Estratégico formulado, pois essa importante etapa é o momento em que se checa o alcance dos resultados, além de que, a medição do desempenho dos indicadores e ações estratégicas fornece insumos para a tomada de decisão dos gestores.

Desempenho são os esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. Assim, podemos entender que a medição de desempenho é a ação de medir os resultados dos esforços empreendidos.

Nesse caso, a análise da CDC estará estruturada conforme referencial das perspectivas utilizadas na metodologia Balanced Scorecard (BSC), dispostas no Mapa Estratégico: financeira, Mercado e Sociedade, Processos e aprendizado e Crescimento, e apresentam status de monitoramento até o final do 3º trimestre de 2020.

#### 6.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

##### OBJETIVO 1. Promover a sustentabilidade financeira

Descrição: assegurar os recursos necessários para a sustentabilidade da organização no longo prazo, criando as bases para a autossuficiência.

##### 6.3.1.1. Desempenho dos indicadores relacionados

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ	3º TRI/20		2020		META	APURAÇÃO	
					RES	% META	RES	% META		COORD	DIRET
Financeira	Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Trim	-7.788	146%	-2.500	190%	-13.344	CODFIN	DIAFIN
Financeira	EBITDA	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	R\$ mil	Trim	4.919	126%	10.000	280%	3.898	CODFIN	DIAFIN
Financeira	Aumento da receita industrial e patrimonial	Total de receita tarifária e patrimonial bruta no período	R\$ mil	Trim	48.972	72%	66.384	98%	68.078	CODGEN	DIRCOM

Tabela 02 – Painel de desempenho dos indicadores da perspectiva Financeira.

### 6.3.1.2. Análise das Ações Estratégicas relacionadas

#### AÇÃO: REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA A INADIMPLENTES

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO	DIR	COORD	APOIO
Reavaliação das práticas/procedimentos de cobrança, visando à ampliação da recuperabilidade dos ativos.	1. Avaliar possíveis parcerias; 2. Alterar procedimentos de cobrança; 3. Implementar procedimentos de cobrança.	Processo de cobrança a inadimplentes reestruturado.	DIRPRE	CODJUR	CODFIN

Tabela 03 – Descrição da ação: Reestruturação do processo de cobrança a inadimplentes.

- **Análise do desempenho da ação:** foi realizado procedimento para firmar convênio com o Instituto de Estudos de Protesto de Títulos do Brasil – IEPTB (por meio de NT – CODJUR – MAR/20, em que se destacou-se os benefícios da parceria, com foco em protesto e negativação de inadimplentes). Status atual: aguardando avaliação da DIAFIN para prosseguimento aos trâmites do convênio.

Outras ações da CODJUR: foi realizado apanhado das dívidas de clientes do banco de dados; solicitação de atualizações de débitos à CODFIN para expedição de notificações extrajudiciais e ingressos com ações judiciais (no aguardo de informações – processo SEI 50900.000324/2020-24); e análise de novas rotinas de cobranças quanto às faturas prescritas e de pequenos valores.

**Status:** em andamento.

#### AÇÃO: REVISÃO DOS CONTRATOS DA COADMI

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO	DIR	COORD	APOIO
Reavaliação dos contratos do setor, visando à otimização das contratações e redução de gastos.	1. Estabelecer listagem de contratos a serem reavaliados; 2. Consolidar plano de trabalho; 3. Apresentar relatório final dos trabalhos.	Relatório final de revisão elaborado.	DIAFIN	COADMI	CODCOL

Tabela 04 – Descrição da ação: Revisão dos contratos da COADMI.

- **Análise do desempenho da ação:** foi realizado um levantamento dos contratos vigentes e reavaliado a pertinência em mantê-los, bem como a revisão dos valores.

**Status:** finalizado.

#### AÇÃO: INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS FINANCEIROS COM OPERACIONAL E ORÇAMENTÁRIO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO	DIR	COORD	APOIO
Promover melhorias e fluidez nos processos da DIAFIN a partir da integração dos processos de faturamento com as áreas demandante.	1. Ampliar a contratação do sistema FORTES; 2. Redesenhar os fluxos de informação entre os setores; 3. Sistematizar informações.	Processos financeiros integrados (operacional e orçamentário).	DIAFIN	CODFIN	PMGP CODGEP CODTEI

Tabela 05 – Descrição da ação: Integração dos processos financeiros com operacional e orçamentário.

- **Análise do desempenho da ação:** a CDC, por meio da CODTEI, está elaborando as especificações técnicas para a contratação de um ERP para todas as áreas da Companhia.

**Status:** em andamento.

#### AÇÃO: REALIZAR PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO



DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO	DIR	COORD	APOIO
Realização de levantamento sobre possíveis créditos passíveis de recuperação tributária e reavaliação/readequação da carga tributária (ação realizada por meio de contratação de consultoria especializada).	1. Contratar e supervisionar a condução das atividades e das entregas da consultoria em planejamento tributário; 2. Alinhar eventuais mudanças de procedimento com demais setores.	Planejamento tributário realizado.	DIAFIN	CODFIN	CODJUR

Tabela 06 – Descrição da ação: Realizar planejamento tributário.

- **Análise do desempenho da ação:** a CDC realizou a utilização de Créditos Tributários, o que ocasionou a redução de desembolsos de PIS E COFINS a partir de insumos empregados na atividade fim, para reduzir sua tributação, com uma previsão de economia para 2020 de aproximadamente R\$ 2.300.000,00.
- A CODFIN estruturou processo de recuperação de PIS e COFINS, bem como a utilização dos insumos para dedução de tributo devidos.

**Status:** finalizado.

#### AÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DA RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 32 – ANTAQ

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO	DIR	COORD	APOIO
Adequação da 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. Implementar uma sistemática de custeio; 2. Reavaliar o portfólio de serviços da CDC; 3. Readequar a tabela atual da ANTAQ; 4. Apresentar proposta para ANTAQ.	Adequação da tabela tarifária da CDC em conformidade com a Resolução Normativa N. 32 - ANTAQ.	DIRCOM	CODGEN	CODGEP CODFIN

Tabela 07 – Descrição da ação: Implementação da Resolução Normativa Nº 32 - ANTAQ.

- **Análise do desempenho da ação:** a sistemática de custeio elaborada para a adequação ao padrão estabelecido pela ANTAQ foi aprovada. Foi criada Comissão para readequação e apresentação de proposta de nova estruturação de custeio para a ANTAQ, que se encontra em fase de conclusão.

**Status:** em andamento.

#### 6.3.1.3. Avanços:

- ✓ Melhora do desempenho dos indicadores financeiros;
- ✓ Recuperação de PIS e COFINS;
- ✓ Planejamento tributário concluído;
- ✓ Estruturação de ações voltadas para a redução de despesas como a racionalização dos gastos na prestação de serviços portuários;
- ✓ Estruturação de sistemática e procedimentos de cobrança;
- ✓ Foco nos procedimentos para reajuste e revisão das tarifas dos portos organizados (atendimento à Resolução Normativa Nº 32 – ANTAQ).

#### **6.3.1.4. Desafios:**

- ✓ Promoção de ações com foco na geração de caixa (resultado de curto prazo a ser priorizado);
- ✓ Racionalização dos gastos na prestação de serviços portuários;
- ✓ Contratação de um ERP para promover a integração dos processos de faturamento com as áreas demandantes;
- ✓ Promover ações para conter as despesas operacionais, que apresentam histórico de tendência de aumento em ritmo superior ao das receitas.

## 6.3.2. PERSPECTIVA MERCADO E SOCIEDADE

### OBJETIVO 2. Melhorar a comunicação institucional

Descrição: intensificar e segmentar o contato com as partes interessadas, desenvolvendo canais de comunicação confiáveis e fortalecendo a relação portocidade.

### OBJETIVO 3. Obter excelência no relacionamento com clientes

Descrição: monitorar e implementar práticas focadas na satisfação e fidelização de clientes.

### OBJETIVO 4. Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto

Descrição: fomentar novas fontes de receita para a Companhia, de forma a tornar o negócio mais resiliente.

### 6.3.2.1. Desempenho dos indicadores relacionados

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ	3º TRI/20		2020		META	APURAÇÃO	
					RES	% META	RES	% META		COORD	DIR
Mercado e Sociedade	Tempo de atendimento a manifestações	Tempo médio de respostas a manifestações	dias	Mensal	6,9	101%	6,9	101%	7	OUVID	DIRPRE
Mercado e Sociedade	Aumento de atendimentos/ Cursos CVT	Número de alunos capacitados	un.	Anual	*	*	*	*	622	CVT	DIRCOM
Mercado e Sociedade	Satisfação dos usuários do porto	Nível de satisfação dos principais clientes do porto	%	Anual	**	**	**	**	50%	CODGEN	DIRCOM

Tabela 08 – Painel de desempenho dos indicadores da perspectiva Mercado e Sociedade.

\*Desempenho do indicador não mensurado por questões relacionadas ao atendimento aos decretos estaduais de combate e contenção à COVID-19 (situação de emergência e saúde).

\*\*Desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação (ainda se encontra em desenvolvimento).

### 6.3.2.2. Análise das Ações Estratégicas relacionadas:

## AÇÃO: ELABORAÇÃO DE REGULAMENTO SOBRE O FUNCIONAMENTO DA OUVIDORIA (NORMATIZAÇÃO)

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Normatização do funcionamento da ouvidoria, com definição de prazos de atendimento/respostas, fluxos de encaminhamento das diversas demandas externas, com tratamento diferenciado para o caso de denúncias (a ação atende a apontamento/recomendação da CGU).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar fluxograma das manifestações recebidas pela ouvidoria;</li> <li>2. Alinhar a governança acerca da temática de denúncias;</li> <li>3. Consolidar regulamento da ouvidoria.</li> </ol>	Regulamento sobre o funcionamento da ouvidoria elaborado.	DIRPRE	OUVIDORIA	CODCON

Tabela 09 – Descrição da ação: Elaboração de regulamento sobre o funcionamento da ouvidoria (normatização).

- Análise do desempenho da ação:** o regulamento interno da Ouvidoria, contendo os fluxogramas, foi consolidado e aprovado em DIREXE no dia 30/04/2020 e pelo CONSAD (26/06/2020). Alinhamento da governança da CDC à estrutura de denúncias por canal único concluída.  
**Status:** finalizado.

## AÇÃO: CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO DA OUVIDORIA COM ÊNFASE NAS DENÚNCIAS E PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Divulgação (em formato de ação promocional) do canal de ouvidoria para as manifestações por meio de comunicação interna e externa (a ação atende a apontamento/recomendação da CGU).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar marca da promoção de campanha;</li> <li>2. Implementar a campanha.</li> </ol>	Campanha de divulgação da ouvidoria (com ênfase nas denúncias e proteção ao denunciante) realizada.	DIRPRE	OUVIDORIA	CODCON

Tabela 10 – Descrição da ação: Campanha de divulgação da ouvidoria com ênfase nas denúncias e proteção ao denunciante.

- Análise do desempenho da ação:** a campanha de divulgação da Ouvidoria foi criada e está em andamento no site institucional, rede social (Instagram) e meios físicos da Companhia (murais). Atualmente, já estão estruturados canais com ênfase às denúncias e à proteção ao denunciante por meio da página da CDC na internet e no Instagram. Participação da Ouvidoria CDC em ações de Integridade, no tangente ao estímulo de denúncias e garantia de proteção da identidade do denunciante.  
**Status:** finalizado.

## AÇÃO: POLÍTICA DE PORTA VOZES

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Elaboração de manual de relacionamento com a imprensa e de visitas às instalações do porto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar política de porta vozes da CDC;</li> <li>2. Implementar a política em 2020;</li> <li>3. Elaborar programa de visitas;</li> <li>4. Elaborar check-list de eventos.</li> </ol>	Política de Porta Vozes elaborada em 2020.	DIRPRE	CODCMS	OUVIDORIA CODCON

Tabela 11 – Descrição da ação: Política de porta vozes.

- Análise do desempenho da ação:** foram elaborados Manual de relacionamento com a Imprensa e o check-list para 3 tipos de eventos institucionais. Posteriormente, o Check-list para Eventos Institucionais foi inserido no SEI e aprovado pelo CONSAD.



Status: concluído.

## AÇÃO: AMPLIAR A CONTRIBUIÇÃO DO CVT PARA A COMUNIDADE DO ENTORNO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Ampliação, aprimoramento e divulgação do Centro Vocacional Tecnológico - CVT como estratégia de responsabilidade social da CDC.	1. Elaborar relatório contendo perfil e demanda de cursos da comunidade; 2. Prospeccionar potenciais parceiros; 3. Posicionar o CVT em alinhamento às metas do milênio da ONU; 4. Desenvolver modelagens de parceria; 5. Identificar as demandas do CVT; 6. Negociar com os interessados.	Função social do Centro Vocacional Tecnológico - CVT ampliada, aprimorada e divulgada.	DIRPRE	CODCVT	CODJUR CODGEN

Tabela 12 – Descrição da ação: Ampliar a contribuição do CVT para a comunidade do entorno.

- **Análise do desempenho da ação:** prospecções de potenciais parceiros e identificação de demandas foram interrompidas devido as restrições impostas pelos decretos governamentais de isolamento social no combate a pandemia de COVID 19. O CVT Portuário continua temporariamente fechado.

Status: não iniciado.

## AÇÃO: ELABORAR PESQUISA DE SATISFAÇÃO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Estruturar e aplicar pesquisa de satisfação junto aos parceiros estratégicos do porto.	1. Estruturar pesquisa; 2. Aplicar pesquisa; 3. Elaborar relatório final.	Relatório sobre o resultado da pesquisa de satisfação elaborado.	DIRCOM	CODGEN	CODCMS

Tabela 13 – Descrição da ação: Elaborar pesquisa de satisfação.

- **Análise do desempenho da ação:** o desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação, que ainda se encontra em desenvolvimento.

Status: não iniciado.

## AÇÃO: CONCESSÕES DE 03 ÁREAS NÃO OPERACIONAIS

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Concessão de 03 áreas não operacionais do porto, objetivando dinamizar as atividades internas e desenvolver novas fontes de receita e/ou reduzir as despesas.	1. Solicitar autorização ANTAQ; 2. Fazer editais; 3. Realizar concessão; 4. Assinar contratos.	Concessões de 03 áreas operacionais do porto realizadas.	DIRCOM	CODGEN	CODCMS

Tabela 14 – Descrição da ação: Concessões de 03 áreas não operacionais.

- **Análise do desempenho da ação:** foi contratualizada área do cais pesqueiro (contrato já assinado). Em relação às demais negociações, a área destinada para misturadora de combustível apresenta o seguinte status: área foi considerada operacional pela ANTAQ (processo de arrendamento sendo tratado por EPL, SNPTA e ANTAQ); o Porto do Camorcim necessita de

autorização do MAPA para ser licitado pela CDC, que aguarda deliberação do Presidente da República.

**Status:** em andamento.

### 6.3.2.3. Avanços

- ✓ Normatização dos instrumentos de governança voltados para denúncia;
- ✓ Ações com foco em estruturação de mecanismos que confirmam efetividade as políticas de ética e integridade estabelecidas na CDC;
- ✓ Reforço em campanhas com cunho educacional e de fortalecimento dos canais de denúncia;
- ✓ Aprimoramento dos riscos vinculados ao tema da ética;
- ✓ Aprimoramento dos mecanismos e políticas de relacionamento externo;
- ✓ Avanço das prospecções para atração de negócios;
- ✓ Participação em eventos de negócios;
- ✓ Estruturação de medidas para a busca de novas fontes de receitas.

### 6.3.2.4. Desafios

- ✓ Fortalecimento contínuo da área de Ouvidoria;
- ✓ Aumento dos canais internos para divulgação institucional das ações de ética e integridade;
- ✓ Ênfase no restabelecimento da infraestrutura do Centro Vocacional Tecnológico – CVT;
- ✓ Reabertura da ação “Ampliação, aprimoramento e divulgação do Centro Vocacional Tecnológico – CVT” como estratégia de responsabilidade social da CDC;
- ✓ Estruturação de portfólio de cursos potenciais para aprimoramento das relações do CVT com a comunidade do entorno do Porto de Fortaleza;
- ✓ Aprimoramento dos editais de concessão das áreas não operacionais para gerar concorrência e busca por maior rentabilidade contratual;
- ✓ Reabertura da ação “Pesquisa de Satisfação”;
- ✓ Concessão do Terminal Marítimo de Passageiros – TMP;
- ✓ Fomentar as concessões de áreas;
- ✓ Fomentar os Arrendamentos Simplificados de áreas operacionais Resolução ANTAQ nº 7.821/2020;
- ✓ Realizar levantamento dos clientes do Porto;

### 6.3.3. PERSPECTIVA PROCESSOS

**OBJETIVO 5. Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade**

Descrição: fomentar práticas de disseminação do conhecimento e produtividade por meio da reavaliação e da normatização de processos.

**OBJETIVO 6. Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária**

Descrição: fortalecer as iniciativas de meio ambiente e segurança.

**OBJETIVO 7. Buscar a excelência operacional**

Descrição: fomentar na comunidade portuária um desempenho operacional superior, orientando o porto para os parâmetros de competitividade da região.

#### 6.3.3.1. Desempenho dos indicadores relacionados

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ	3º TRI/20		2020		META	APURAÇÃO	
					RES	% META	RES	% META		COORD	DIR
Processos	Crescimento em movimentação de cargas	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	Mensal	3.718	78%	4.988	105%	4.760	CODGEN	DIRCOM
Processos	Índice de recorrência de apontamentos	Apontamentos recorrentes / apontamentos	%	Semest	*	*	*	*	50%	AUDINT	DIRPRE
Processos	IG SEST	Índice geral do IG SEST	un.	Anual	-	-	7,07	118%	6,0	CODCON	DIRPRE
Processos	IDA	Índice geral do IDA	%	Anual	-	-	80%	100%	80%	CODSMS	DIRCOM
Processos	ISPS CODE	Certificação ISPS CODE	un.	Anual	-	-	Cert.	100%	100%	CODGUA	DIRPRE
Processos	Realização do Plano de Manutenções	Manutenções planejadas / manutenções realizadas	%	Mensal	-	-	25%	83%	30%	CODINF	DIEGEP
Processos	Prancha média (líquida)	Granel sólido cereal	%	Trim			N/D		80	CODGEP	DIEGEP
		Contêiner	%	Trim			N/D		80	CODGEP	DIEGEP
		Granel sólido mineral	%	Trim			N/D		80	CODGEP	DIEGEP
		Granel líquido	%	Trim			N/D		80	CODGEP	DIEGEP

Tabela 15 – Painel do desempenho dos indicadores da perspectiva Processos

\*Desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de restabelecimento da base de dados e sistemas, devido ao ataque hacker sofrido pela empresa.

#### 6.3.3.2. Análise das Ações Estratégicas relacionadas

##### AÇÃO: IMPLEMENTAR O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO PORTUÁRIA - PMGP

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
-----------	-------------------	------------	-----	-------	-------

Implementação do programa de gestão e melhoria de processos, visando aumentar a eficiência da gestão estratégica e operacional.	1. Realizar o mapeamento das atividades e processos; 2. Elaborar diagnóstico inicial dos setores; 3. Iniciar redesenho dos processos.	Programa de gestão e melhorias de processos implementado.	DIRPRE	CODCON	GABPRE
---	---	---	--------	--------	--------

Tabela 16 – Descrição da ação: Implementar o programa de modernização portuária – PMGP.

- **Análise do desempenho da ação:** foram desenvolvidas as etapas referentes à revisão de processo orçamentário, correição, ouvidoria, e apoio à implantação do SEI, e elencados os processos prioritários com base numa matriz de priorização. Destes processos, “Gerir Orçamento” está concluído; encontra-se em andamento “Gerir Finanças e Operação Portuária”. O redesenho dos processos está sendo realizado à medida que se conclui o diagnóstico inicial, até o momento foi concluído apenas o processo “Gerir orçamento”.  
**Status:** em andamento.

### AÇÃO: GESTÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Mapeamento e gerenciamento dos riscos à integridade e aprimorar a relação entre os diferentes órgãos de apoio à governança.	1. Definir a metodologia de mapeamento de riscos à integridade; 2. Executar o mapeamento de riscos à integridade; 3. Elaborar relatório sobre riscos à integridade com recomendações para os diversos órgãos de governança.	Relatório sobre riscos à integridade com recomendações para os diversos órgãos de governança.	DIRPRE	CODCON	ÉTICA RISCOS CODCON

Tabela 17 – Descrição da ação: Gestão de riscos à integridade.

- **Análise do desempenho da ação:** foi concluída a metodologia de mapeamento de riscos à integridade, que já está em desenvolvimento, com periodicidade trimestral. O relatório será elaborado quando da conclusão do exercício.  
**Status:** em andamento.

### AÇÃO: REESTRUTURAÇÃO DO ARQUIVO DA CDC

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Estabelecimento da nova sistemática e do local de guarda para gestão dos arquivos.	1. Criar novo procedimento para armazenagem de processos; 2. Definir novo espaço de armazenagem; 3. Avaliar sobre a possibilidade de digitalização de documentos.	1. Novo modelo de Gestão Documental 2. Novo local de guarda de documentos.	DIRPRE	GABPRE	CODCON CODINF

Tabela 18 – Descrição da ação: Reestruturação do arquivo da CDC.

- **Análise do desempenho da ação:** foi criado um arquivo intermediário, no qual os processos estão sendo catalogados e armazenados, a fim de garantir a integridade dos documentos, até a reorganização do arquivo geral.  
**Status:** finalizado.

### AÇÃO: REVISÃO DOS REGULAMENTOS CRÍTICOS PARA A ALTA GESTÃO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
-----------	-------------------	------------	-----	-------	-------



Identificação das oportunidades de aprimoramento dos regulamentos mais críticos.	1. Alinhar os regulamentos considerados críticos para revisão; 2. Mediar os processos de revisão dos documentos; 3. Aprovar novos regulamentos.	Regulamentos críticos revisados e aprovados.	DIRPRE	GABPRE	CODCON
--	---	--	--------	--------	--------

Tabela 19 – Descrição da ação: Revisão dos regulamentos críticos para a alta gestão.

- **Análise do desempenho da ação:** foram alterados: o Plano de Funções Comissionadas e de Gratificações; o Regulamento Interno de Licitações e Contratos; o Regimento Interno e as Normas Internas de Viagem a Serviço (CONSAD e CONFIS); o Estatuto Social.  
**Status:** finalizado.

## AÇÃO: ESTRUTURAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Apoio à gestão no desenvolvimento dos processos de investigação e responsabilização.	1. Definir procedimentos de investigação e apuração; 2. Definir procedimentos e normas de responsabilização; 3. Alinhar práticas de recebimento e tratamento de denúncias junto à Ouvidoria.	Procedimentos de investigação e responsabilização estruturados	DIRPRE	AUDINT	CODCON CODJUR OUVIDORIA

Tabela 20 – Descrição da ação: Estruturação dos procedimentos de investigação e responsabilização.

- **Análise do desempenho da ação:** o apoio à gestão para o desenvolvimento dos processos de investigação e responsabilização foi baseado em integrar um representante da equipe da AUDINT em uma Comissão para apuração de responsabilidade, conforme a Portaria 98/2020.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: OTIMIZAR AS ANÁLISES GERENCIAIS DOS APONTAMENTOS DOS DIFERENTES ÓRGÃOS DE CONTROLE A PARTIR DE UMA ANÁLISE DE RISCOS

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Estruturação das auditorias a partir de uma análise de riscos, priorizando processos e temáticas por nível de criticidade.	1. Desenvolver metodologia de análise de riscos dos apontamentos; 2. Elaborar relatório inicial de avaliação dos apontamentos atuais.	Relatório inicial de avaliação dos apontamentos atuais elaborado	DIRPRE	AUDINT	RISCOS CODCON

Tabela 21 – Descrição da ação: Otimizar as análises gerenciais dos apontamentos dos diferentes órgãos de controle a partir de uma análise de riscos.

- **Análise do desempenho da ação:** A Auditoria de Governança levou em conta os efeitos dos riscos ocorridos (pandemia COVID-19 e ataque hacker), já observando os relatórios de riscos do Comitê. Nas próximas auditorias realizadas em 2020, a AUDINT levará em consideração os riscos apontados pelas áreas envolvidas em trabalho da CODCON. A elaboração do PAINT 2021 foi iniciada em outubro/2020, à luz dos relatórios de riscos elaborados pela Comissão de Riscos e Controle Interno.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
-----------	-------------------	------------	-----	-------	-------

Estabelecimento de calendário de contratações e reavaliação dos modelos de contratos.	1. Elaborar ferramenta de consolidação de demandas; 2. Analisar demandas dos setores; 3. Elaborar três estudos de redimensionamento de contratação.	Planejamento de contratações implementado.	DIRPRE	CODCOL	GABPRE COADMI
---	---	--	--------	--------	------------------

Tabela 22 – Descrição da ação: Implementação do planejamento de contratações.

- Análise do desempenho da ação:** a estruturação para o controle para consolidação de demandas foi realizada por meio de planilha própria do setor, possibilitando assim a identificação de possíveis fracionamentos e processos passíveis de aglutinação. Os procedimentos para a etapa de análise de demandas por setores seguem avançando em constantes realizações, com resultados positivos até o momento, em razão das constantes reduções contratuais realizadas pela CODCOL.  
**Status:** em andamento.

### AÇÃO: MELHORIAS DOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Aprimoramento do 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; 4. Inserir CEIS nos procedimentos de contratações.	Qualificação e orientação aos responsáveis técnicos pela fiscalização de contratos realizada.	DIRPRE	CODCOL	GABPRE

Tabela 23 – Descrição da ação: Melhorias dos processos de fiscalização e contratos.

- Análise do desempenho da ação:** ocorreu a realização de capacitação dos fiscais de contratos da CDC em 03 encontros. Em complemento, está ocorrendo a estruturação de nova capacitação com as alterações feitas no regulamento. Referente a ações de boas práticas de fiscalização, a CODCOL vem remetendo informes aos fiscais de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra (considerados como os mais sensíveis).  
**Status:** em andamento.

### AÇÃO: ADEQUAÇÃO DA CDC À LGPD

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Estruturação de plano de adequação da CDC à LGPD.	1. Desenvolver um plano de trabalho de implementação da LGPD na CDC; 2. Dimensionar adaptações de processos e contratações; 3. Ajustar sistemas e processos à LGPD.	Plano de adequação da CDC à LGPD estruturado.	DIRPRE	CODJUR	CODCON CODTEI

Tabela 24 – Descrição da ação: Adequação da CDC à LGPD.

- Análise do desempenho da ação:** foi implementado um plano de trabalho para a implementação da LGPD na CDC por meio do Relatório de Planejamento firmado. As adaptações de processos e contratações seguiram a seguinte linha: foi aprovada pelo Comitê de Implementação modelo de planilha para realização do mapeamento de dados (RH é a primeira área que está sendo mapeada). Logo após será iniciada a etapa de análise da conformidade com a lei, seguida da identificação dos riscos.  
**Status:** em andamento.

### AÇÃO: REESTRUTURAÇÃO DO SETOR (CODFIN)

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Redimensionamento das atividades e dos recursos atribuídos à área.	1. Mapear as atividades do setor; 2. Realizar diagnóstico a partir de uma visão de recursos; 3. Propor plano de reestruturação.	Plano de reestruturação da CODFIN elaborado.	DIAFIN	CODFIN	PMGP

Tabela 25 – Descrição da ação: Reestruturação do setor (DIAFIN).

- **Análise do desempenho da ação:** foi realizado mapeamento das atividades realizadas pelas divisões integrantes da Coordenadoria (CODFIN), no sentido de identificar desequilíbrios e propor futuras reestruturações.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: APRIMORAR O CONTROLE DE ACESSO DE PESSOAS E VEÍCULOS AO PORTO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Desenvolvimento de ações de conscientização sobre as regras de segurança do porto.	1. Retomar o funcionamento das catracas de controle; 2. Realizar campanha de divulgação das regras de acesso.	1.Regras de controle de acesso e veículos ao porto aprimoradas e divulgadas; 2.Funcionamento das catracas de controle retomado.	DIRPRE	CODGUA	CODCMS CODCON CODTEI

Tabela 26 – Descrição da ação: Aprimorar o controle de acesso de pessoas e veículos ao porto.

- **Análise do desempenho da ação:** foi realizada a seguinte avaliação: contratar empresa ou treinar pessoal de TI para manutenção preventiva/corretiva das catracas de acesso de pessoas; optou-se pela contratação de empresa para a manutenção dos equipamentos (com ênfase nos que atendem ao alfandegamento), com a CODTEI à frente da contratação. Em relação à campanha de divulgação de regras de acesso: os usuários são informados dos procedimentos de segurança para acesso e permanência no Porto por meio de avisos fixados nos acessos e pelos seguranças dos postos de serviço.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: GERENCIAR AS PENDÊNCIAS DE AUDITORIA REFERENTES AO ISPS CODE

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Monitoramento e atendimento dos 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.	Pontos de melhorias referentes ao ISPS Code apontados em auditoria atendidos	DIRPRE	CODGUA	GABPRE

Tabela 27 – Descrição da ação: Gerenciar as pendências de auditoria referentes ao ISPS code.

- **Análise do desempenho da ação:** não ocorreram as visitas aos pontos de melhorias para fiscalização das áreas operacionais no 1º semestre, devido à pandemia. A finalidade era avaliar se os apontamentos de 2019 foram corrigidos. Ainda assim, algumas não conformidades puderam ser levantadas e relatadas às Coordenadorias responsáveis. Algumas ainda não foram atendidas, outras estão em execução ou suspensas. No 3º trimestre, a ação apresentou o seguinte status: as pendências atuais são referentes à área de TI; nesse sentido, foi utilizada metodologia para gerenciamento e atendimento às não conformidades do setor.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: PROMOVER TREINAMENTO RELACIONADO ÀS OPERAÇÕES DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAMENTO DE CONTÊINERES COM PROD. PERIGOSOS

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Realização de treinamento para os agentes que lidam com movimentação e armazenamento de produtos perigosos (atendimento aos requisitos do IDA).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar planejamento de treinamentos;</li> <li>2. Organizar conteúdo e eventual necessidade de contratação/parceria para realização do treinamento;</li> <li>3. Realizar treinamento</li> </ol>	Agentes que lidam com a movimentação e armazenamento de produtos perigosos treinados.	DIRCOM	CODSMS	CODGEP CODREH

Tabela 28 – Descrição da ação: Promover treinamento relacionado às operações de movimentação e armazenamento de contêineres com produtos perigosos.

- Análise do desempenho da ação:** o planejamento de treinamentos ocorreu no 1º semestre, mas devido à pandemia da COVID-19, não se realizaram os cursos. Foi elaborado Manual de Cargas Perigosas, e posteriormente foi realizado treinamento com pessoal da CODGEP (Controle de Pátio) sobre o tema Cargas Perigosas.

**Status:** em andamento.

## AÇÃO: PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL PROMOVIDOS PELOS TERMINAIS ARRENDADOS

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Implantação de programa de educação ambiental a ser promovido pelos terminais arrendados (atendimento aos requisitos do IDA).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinhar com CODGEN a necessidade junto aos arrendatários;</li> <li>2. Realizar reuniões com arrendatários sobre a temática;</li> <li>3. Estabelecer cronograma de atendimento.</li> </ol>	Programa de educação ambiental implantado nos terminais arrendados	DIRCOM	CODSMS	CODGEN CODJUR

Tabela 29 – Descrição da ação: Programas de educação ambiental promovidos pelos terminais arrendados.

- Análise do desempenho da ação:** no 1º semestre foi promovida reunião com a CODGEN; posteriormente, foi solicitado aos arrendatários que promovessem a educação ambiental (atendimento ao IDA). Na continuidade das ações, foi emitida Nota Técnica para aquela Coordenadoria sobre o tema; a área, então, fez contato com os arrendatários com solicitação de prazo para conclusão (novembro 2020).

**Status:** em andamento.

## AÇÃO: REVISÃO DO REGULAMENTO DE EXPLORAÇÃO DO PORTO – REP

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Revisão do regulamento com ênfase nas seguintes questões: portaria pré qualificações e cobranças de serviços diversos (ex.: scanner, armazenagem de contêiner vazio).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar os pontos de melhoria do REP;</li> <li>2. Apresentar proposta de novo REP.</li> </ol>	Regulamento de Exploração do Porto - REP revisado.	DIEGEP	CODGEP	CODSMS CODGEN

Tabela 30 – Descrição da ação: Revisão do regulamento de exploração do porto - REP.

- **Análise do desempenho da ação:** foi realizado o processo de separação das cláusulas do REP realizado; em seguida, os trabalhos estão baseados em agendamento de reuniões da comissão criadas para esta finalidade, para discussão e sugestões de alterações necessárias.  
**Status:** em andamento.

#### AÇÃO: REORGANIZAÇÃO DAS ÁREAS OPERACIONAIS DO PORTO.

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Otimização da exploração e possibilidade de negócios do Porto de Fortaleza a partir de um plano integrado de disponibilização de infraestrutura adequada para atividades operacionais e não operacionais.	1. Mapear as áreas da CDC e das utilizações; 2. Simular novas alocações de espaço e avaliar eficiência; 3. Propor nova organização do espaço operacional e não operacional.	Áreas do Porto de Fortaleza (operacionais e não operacionais) reorganizadas para exploração comercial.	DIEGEP	CODGEP	CODSMS CODGEN CODINF

Tabela 31 – Descrição da ação: Reorganização das áreas operacionais do porto.

- **Análise do desempenho da ação:** foram iniciadas ações de reorganização das áreas de atividades operacionais. A DIEGEP realizou ação inicial de mapeamento e separação de pátios para granéis, contêineres, sucata e cargas para vistoria da Receita Federal. A ação não evoluiu e precisa ser reiniciada em 2021.  
**Status:** em andamento.

#### AÇÃO: PLANO DE MANUTENÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Elaboração do 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.	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.	Plano de Manutenção Corretiva e Preventiva elaborado	DIEGEP	CODINF	CODGEP CODGEN

Tabela 32 – Descrição da ação: Plano de manutenção corretiva e preventiva.

- **Análise do desempenho da ação:** foram levantadas as demandas de manutenção levantadas. Em seguida a coordenação estabeleceu demandas alinhadas com o planejamento de contratações e foi estabelecido o cronograma com metas para intervenções, alinhadas com a operação portuária. Foi elaborado e implementado o Plano de manutenção preventiva e corretiva das instalações elétricas e mecânicas (periodicidade variada, de acordo com cada equipamento), restando apenas Plano de manutenção e operação dos aparelhos de ar condicionado (periodicidade segundo orientações ANVISA - portaria e leis específicas), que está sendo desenvolvido. A prática de elaboração de relatórios dos serviços executados foi implantada.  
**Status:** em andamento.

#### AÇÃO: MONITORAMENTO E ESTUDO DE ALTERNATIVAS QUANTO ÀS LIMITAÇÕES DO ACESSO AQUAVIÁRIO E DAS ESTRUTURAS DE AMARRAÇÃO E ABRIGO DO PORTO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
-----------	-------------------	------------	-----	-------	-------

<p><b>Elaboração de estudo de avaliação para questões de: necessidade de dragagem de manutenção periódica no porto e monitoramento da dinâmica sedimentar (para redução do tempo de espera para atracação e custos com fretes mortos); avaliação das alternativas para adequação das condições de abrigo, manobrabilidade e amarração aos berços (para acesso aos navios de maior porte e garantia à segurança necessária às operações).</b></p>	<p><b>1. Contratar estudo de batimetria; 2. Fazer gestão junto à Marinha/Praticagem sobre a possibilidade de ampliar as condições operacionais atuais.</b></p>	<p><b>Estudo de alternativas das limitações do acesso aquaviário e das estruturas de amarração e abrigo do Porto de Fortaleza elaborado.</b></p>	<p><b>DIEGEP</b></p>	<p><b>CODINF</b></p>	<p><b>CODGEP CODGEN</b></p>
--	--	--	----------------------	----------------------	---------------------------------

Tabela 33 – Descrição da ação: Monitoramento e estudo de alternativas quanto às limitações de acesso aquaviário e das estruturas de amarração e abrigo do porto.

- Análise do desempenho da ação:** o 1º semestre foi focado na emissão da OS para a batimetria. Nesse sentido, foi analisada a possibilidade de aproveitamento de contrato com a empresa Tecnorcorps (vigente), mediante necessidade de alteração contratual referente à forma de pagamento prevista no contrato. Desse modo, o contrato foi submetido à CODJUR, para fins de análise das adequações necessárias.

Em seguida, foi emitido parecer acerca das adequações necessárias, sendo confeccionado termo aditivo para sanar as discrepâncias que impediam a execução plena do contrato, seguido de assinatura, a fim de viabilizar a execução dos estudos batimétricos. Atualmente, o processo contratual encontra-se na DIEGEP para análise. Referente à etapa de realizar gestão junto à Marinha/Praticagem sobre a ampliação das condições operacionais atuais, reuniões frequentes, durante o todo o ano, envolvendo a CDC e Marinha/Praticagem para traçar projetos de melhorias, foram realizadas.

**Status:** em andamento.

### 6.3.3.3. Avanços

- ✓ Evolução da movimentação de cargas (crescimento de 10% - acima da média nacional);
- ✓ Aprimoramento dos Regulamentos considerados mais críticos para a Companhia;
- ✓ Implementação da gestão de riscos a integridade;
- ✓ Revisão dos principais regulamentos críticos da Companhia;
- ✓ Implantação do SEI;
- ✓ Mapeamento dos contratos e implantação do planejamento de contratações;

### 6.3.3.4. Desafios

- ✓ Mapeamento e redesenho dos processos da CDC visando à implantação do PMGP (atendimento ao marco regulatório do setor portuário – Lei Nº 12.815/2013);
- ✓ Reabertura a ação “Reorganização das áreas do Porto de Fortaleza (operacionais e não operacionais)”;
- ✓ Continuidade de ações de contribuição com a redução de resíduos sólidos nas áreas de expansão do Porto de Fortaleza;



- ✓ Monitoramento de condicionantes da licença ambiental do Porto de Fortaleza;
- ✓ Melhoria da nota do Índice de Desempenho Ambiental – IDA;
- ✓ Adequação da CDC às exigências da LGPD;
- ✓ Melhoria dos processos de fiscalização de contratos.

#### 6.3.4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

**OBJETIVO 8. Desenvolver e reconhecer competências internas**

**OBJETIVO 9. Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores**

**OBJETIVO 10. Ter sistemas integrados e atualizados**

Descrição: mapear e desenvolver competências críticas para a organização, e estabelecer processos de avaliação de desempenho.

Descrição: atuar em favor da satisfação dos colaboradores e disseminar uma cultura de conduta ética e de resultados.

Descrição: reestruturar o setor de tecnologia da informação da Companhia, com foco no usuário e garantindo a segurança da informação.

#### 6.3.4.1. Desempenho dos indicadores relacionados

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	3º TRI/20		2020		META	APURAÇÃO	
					RES	% META	RES	% META		COORD	DIR
Aprendizado e Crescimento	Horas de treinamento por funcionário	Horas de capacitação / n. de empregados	%	Mensal	28,5	362%	37,4	475%	7,88	CODREH	DIAFIN
Aprendizado e Crescimento	Porcentagem de funcionários que realizam avaliação de desempenho	Avaliações de desempenho / total de funcionários	%	Anual	*	*	*	*	57%	CODREH	DIAFIN
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	Avaliações positivas acima de (X) / total de avaliações	%	Anual	*	*	*	*	50%	CODREH	DIAFIN
Aprendizado e Crescimento	Sistemas restabelecidos	Total de sistemas restabelecidos e integrados / total de sistemas da CDC	%	Trim	57%	57%	57%	57%	100%	CODTEI	DIEGEP

Tabela 34 – Painel de desempenho dos indicadores da perspectiva Aprendizado e Crescimento.

\*Desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação dos servidores (ainda se encontra em desenvolvimento).

#### 6.3.4.2. Análise das Ações Estratégicas relacionadas

##### AÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Criação de metodologia e ferramenta para promover avaliação de desempenho dos colaboradores.	1. Reavaliar 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.	Metodologia e ferramenta para avaliação de desempenho dos colaboradores desenvolvida.	DIAFIN	COADMI	CODREH

Tabela 35 – Descrição da ação: Desenvolvimento de avaliação de desempenho.

- **Análise do desempenho da ação:** o desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação dos servidores, que ainda se encontra em desenvolvimento.
- **Status:** não iniciado.

##### AÇÃO: ELABORAR PLANO DE CAPACITAÇÃO

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Mapeamento das competências necessárias e identificação de lacunas, com proposição de plano de melhoria.	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.	Plano de Capacitação elaborado	DIAFIN	COADMI	CODREH

Tabela 36 – Descrição da ação: Elaborar plano de capacitação.

- **Análise do desempenho da ação:** elaborado o plano de capacitação para 2021, com o levantamento das demandas nas áreas técnicas e identificação de lacunas.  
**Status:** finalizado.

## AÇÃO: PLANO DE COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO INTERNA

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Criação de calendário de atividades internas conectadas com os 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 interna.	Plano de Comunicação e Mobilização Interna implementado.	DIRPRE	CODCMS	CODCMS

Tabela 37 – Descrição da ação: Plano de comunicação e mobilização interna.

- **Análise do desempenho da ação:** a segmentação do público interno foi definida. Os canais de comunicação foram aprimorados: clipping de notícias diário, enviado por e-mail alternativo – temporariamente restrito (e-mail corporativo está inativo); Mural instalado em 4 dos 5 pontos destinados (CVT fechado) - os demais estão alocados no hall da sede adm. do Porto, Engenharia, NAP e TMP; campanhas de sensibilização realizadas contendo temas atuais (COVID-19) e de saúde (palestras), entre outros.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: RECUPERAR OS SISTEMAS E DADOS DA CDC

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Reinserção dos 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. Reinsere os principais sistemas; 3. Reinsere sistemas menos críticos.	Recuperação dos sistemas e dados da CDC realizado.	DIEGEP	CODTEI	CRISE RISCO

Tabela 38 – Descrição da ação: Recuperar os sistemas e dados da CDC.

- **Análise do desempenho da ação:** o plano para recuperação dos sistemas e base de dados contemplou o restabelecimento do sistema SISPORT, e-mail, Fortes e servidor de arquivos.  
**Status:** em andamento.

## AÇÃO: RECOMPOR A REDE DE PROTEÇÃO DE DADOS E SISTEMAS CONTRA INVASÃO HACKER

DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	PRODUTO(S)	DIR	COORD	APOIO
Contratação de Firewall, Antivírus e monitoramento.	1. Contratar firewall; 2. Instalar proteção; 3. Reavaliar e implantar novos procedimentos de segurança.	Rede de proteção de dados e sistemas de invasão hacker recompostos.	DIEGEP	CODTEI	GABPRE

Tabela 39 – Descrição da ação: Recompôr a rede de proteção de dados e sistemas contra invasão hacker.

- **Análise do desempenho da ação:** contratação do Firewall realizada; Instalação de proteção realizada; Política de segurança da informação implantada e em fase de atualização.  
**Status:** em andamento.

#### 6.3.4.3. Avanços

- ✓ Reestruturação do quadro técnico da Companhia;
- ✓ Contratação de especialistas para as atividades de gestão e planejamento;
- ✓ Elaboração de um plano de capacitação dos empregados;
- ✓ Fortalecimento da comunicação interna e externa da Companhia;
- ✓ Estruturação de ações voltadas para o restabelecimento do sistemas e bases de dados da Companhia (em virtude do ataque hacker).

#### 6.3.4.4. Desafios

- ✓ Desenvolver Plano de Capacitação baseado em Gestão por Competências;
- ✓ Revisar o Plano Diretor da Tecnologia da Informação – PDTI;
- ✓ Restabelecimento total dos sistemas e dados da CDC.

## 6.4. PROPOSTA DE REVISÃO DOS INDICADORES

O acompanhamento e monitoramento da estratégia durante 2020 proporcionou uma visão mais clara acerca dos empreendimentos e direcionamento dos recursos e ações internas a serem realizadas a fim de promover o alcance dos resultados pretendidos até 2024.

Dessa forma, dentro do fechamento do ciclo deste primeiro ano da nova estratégia, percebeu-se a viabilidade de apresentar uma proposta de revisão dos indicadores que fazem parte do âmbito estratégico, visando a 2021. O intuito é promover maior capacidade de análise e monitoramento de indicadores que indiquem de forma mais fundamentada possível a tomada de decisões por parte da Diretoria e Conselho de Administração da Companhia.

A proposta, portanto, parte de dois princípios:

- Analisar perante fundamentos técnicos as características dos atuais indicadores para se chegar a uma decisão fundamentada sobre quais se caracterizam, de fato, como estratégicos ou táticos/gerenciais;
- Realizar benchmarking em portos de destaque (nacionais e internacionais), para, a partir de tendências de mercado, apontarmos indicadores de destaque que possam vir a colaborar com a estratégia da Companhia.

#### **6.4.1. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES**

A intenção é chegar à definição dos indicadores mais apropriados para estarem no âmbito estratégico por meio da utilização de critérios técnicos e da literatura especializada, a fim de definir as características dos indicadores como estratégicos (mais apropriados para fazerem parte da estratégia) e tático/gerenciais.

Benefícios trazidos pela análise dos indicadores mais apropriados para fazerem parte do âmbito estratégicos:

- Atuar com indicadores que propiciam maior possibilidade de foco no acompanhamento e tomada de decisão pelo Board da Companhia;
- Atuar com indicadores que propiciam visão macro do negócio;
- Atuar com indicadores que mensuram o desempenho da Companhia de forma mais aproximada dos resultados pretendidos pela estratégia.

Os critérios utilizados se chegar à definição mais adequada das características dos indicadores como estratégicos e tático/gerenciais foram os seguintes:

- Indicadores estratégicos:
  1. Caracterizam-se como indicadores apropriados para a tomada de decisão em âmbito macro, por parte do Board da organização;
  2. Mensuram o progresso dos resultados da organização rumo ao objetivo estratégico ao qual estão alinhados;
  3. O seu monitoramento propicia à organização acompanhar se a estratégia atual está direcionando a organização à missão e visão pretendidas.
- Indicadores tático/gerenciais:

1. Caracterizam-se como indicadores que apresentam resultados que demonstram se as ações traçadas pelas áreas estão contribuindo para que os objetivos maiores sejam alcançados;
2. Caracterizam-se como métricas de desempenho que apoiam processos internos em busca do resultado da estratégia;
3. Possibilitam que ocorra monitoramento de ações locais, e não a tomada de decisão no âmbito do Board da organização.

Desse modo, apresentamos a análise realizada em relação aos indicadores que atualmente fazem parte do Planejamento Estratégico:

INDICADOR	ANÁLISE
<b>Resultado econômico</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: KPI financeiro largamente utilizado no mercado, além de, também ser categorizado como KPI de diagnóstico, direcional e quantitativo. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 01.
<b>EBITDA</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: KPI financeiro largamente utilizado no mercado, possibilitando a mensuração do quanto a organização está gerando com suas atividades operacionais (não incluindo investimentos financeiros, empréstimos e impostos). Dessa forma, a sua divulgação é uma forma de medir a realidade financeira e de melhoria de competitividade. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 01.
<b>Aumento da receita industrial e patrimonial</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL. Motivo: indicador de projeção de receitas, importante para monitorar o desempenho financeiro em nível tático, porém sem alcance direto ao resultado do negócio, que de fato será mensurado pelos indicadores "Resultado Econômico" e "EBITDA". (Sombreamento de informações).
<b>Tempo de atendimento a manifestações</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL. Motivo: indicador apoiado em processos internos, tais como: aprovação de normas, o próprio atendimento a manifestações, retomada de sistemas e sites atualizados. Importante para acompanhar o fluxo de manifestações e, portanto, as atividades da ouvidoria e a maturidade dos processos envolvidos na governança corporativa, mas sem alcance direto ao resultado do negócio (foco gerencial interno).
<b>Aumento de atendimentos/Cursos CVT</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL. Motivo: indicador de controle interno da área, pois não afere o impacto estratégico da Companhia. Além de considerar o impacto do Covid-19 na continuidade dos serviços ofertados.
<b>Satisfação dos usuários do porto</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: configura-se como indicador que traduz de forma finalística a geração de valor de uma organização com base na tangibilização do seu relacionamento com os clientes, colaboradores em geral e sociedade. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 03.
<b>Índice de recorrência de apontamentos</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL Motivo: configura-se como indicador apoiado em procedimentos internos provenientes de processos de auditoria e <i>compliance</i> e embasados por normatizações interna. Não apresenta alcance direto ao resultado do negócio. (foco em procedimentos de controle gerencial interno).



<b>IG SEST</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: configura-se como instrumento para acompanhamento e medição do nível de governança da organização, capaz de traduzir a capacidade da Companhia de gerar valor, de acordo com a natureza de empresa pública da CDC (exploração direta de atividade econômica mediante relevante interesse coletivo - Art. 173/CF). Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 05.
<b>Crescimento em movimentação de cargas</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: configura-se como indicador ligado diretamente à uma das atividades-fim do negócio (KPI de diagnóstico/desempenho), demonstrando o desempenho operacional do porto. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 04 e capacidade de mensuração dos resultados de atividade finalística.
<b>Índice de Desempenho Ambiental - IDA</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: indicador que demonstra o desempenho das ações de compatibilização das estruturas governamentais de operações de transporte aquaviário com a preservação do meio ambiente (conforme estabelecido na Lei nº 10.233/2001 - Art.11-V). Serve de parâmetro para medir a eficiência da gestão socioambiental e da segurança portuária, além do próprio alinhamento da Companhia com o setor. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 06.
<b>ISPS CODE</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: indicador aderente às normas internacionais de segurança, tratando-se de certificação adotada pelos principais portos do mundo para fins de controle de acessos e monitoramento. Demonstra aderência a normas internacionais e apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 06.
<b>Realização do Plano de Manutenções</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL. Motivo: indicador apoiado em processos internos, importante para apoiar a execução e desempenho do plano de manutenções, porém não apresenta alcance direto ao resultado do negócio (foco na execução/controle de processo gerencial interno).
<b>Prancha média (líquida)</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: apresenta capacidade de medição de desempenho de atividade finalística, tratando-se de um dos indicadores mais importantes e amplamente utilizados para um porto. É geralmente tratado como uma variável de produção, pois se relaciona estreitamente com a necessidade de instalações e serviços relativos à carga. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 07.
<b>Horas de treinamento por funcionário</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: apresenta capacidade de medição do desenvolvimento e aprimoramento de programa interno de treinamento necessário à definição do perfil comportamental e técnico desejado para os colaboradores da empresa. Apresenta capacidade de mensuração direta do resultado esperado por meio do objetivo 08, com reflexo direto no âmbito corporativo.
<b>Porcentagem de funcionários que realizam avaliação de desempenho</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL. Motivo: indicador apoiado em processos internos, voltado para procedimento de medição do desempenho dos indivíduos e estruturação de projetos de treinamento, capacitação e desenvolvimento, porém sem apresentar alcance direto ao resultado do negócio (foco em estruturação de procedimentos/projetos gerenciais).
<b>Satisfação dos colaboradores</b>	INDICADOR TÁTICO/GERENCIAL. Motivo: indicador direcional (indica melhora ou piora do ambiente interno).
<b>Sistemas restabelecidos</b>	INDICADOR ESTRATÉGICO. Motivo: indicador 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.

Tabela 41 – Análise das características dos indicadores estratégicos

Feita essa análise, entende-se como os mais apropriados a permanecerem na estratégia aqueles caracterizados com o perfil estratégico. Devido às características ressaltadas, os indicadores que na presente análise foram caracterizados como sendo de perfil tático/gerencial não permanecerão no Planejamento Estratégico 2021.

#### 6.4.2. BENCHMARKING DE INDICADORES

A fim de realizar análise de tendência de mercado para verificar a utilização de indicadores estratégicos utilizados por outras Autoridades Portuárias e portos de destaque, foi realizado benchmarking em relação aos indicadores presentes nos planejamentos estratégicos dos seguintes portos:

- Companhia Docas do Espírito Santo – CODESA;
- Companhia Docas do Pará – CDP;
- Santos Port Authority – SPA;
- Porto de Suape;
- Port of Los Angeles.

Após a pesquisa dos indicadores, foi realizada verificação dos indicadores em comum que o Porto de Fortaleza tem com os portos analisados, de forma a perceber se a realidade dos indicadores está adequada ao que o mercado comumente utiliza para mensurar seus resultados.

Importante salientar que a pesquisa não foi necessariamente por um indicador exatamente igual, mas por indicadores que possuam características semelhantes, visto que muito deles são construídos dentro da realidade de cada unidade portuária. Ao final, chegou-se ao apontamento de três indicadores, analisados como sendo os mais apropriados a serem incorporados; dentre os três, optou-se por um. Ressalta-se que tais indicadores sofreram ajustes, visando adequá-los às características e necessidades do Porto de Fortaleza.

Como conclusão dos trabalhos, sugere-se que seja incluído dentre os indicadores que irão compor o Planejamento Estratégico em 2021 o seguinte:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	UN	PERSPECTIVA
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	%	Mercado e sociedade
Exploração de áreas disponíveis no Porto	Indicador que mede o percentual das áreas totais do porto que estão sendo utilizadas.	Utilizado / área total do porto	%	Processos
Promoção de ações de fomento à cultura institucional	Desenvolver ações de promoção da cultura ética, de integridade e transparência	Ações realizadas	Un	Aprendizado e crescimento

Tabela 42 – Painel de características do indicador: Exploração das áreas no porto organizado.

## 6.5. INDICADORES E METAS PARA 2021

Apresentada a proposta de revisão dos indicadores estratégicos, temos abaixo o rol dos 11 indicadores estratégicos que compõem o Planejamento Estratégico 2021.

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	-7.000	-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 “Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization”, 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	5.500	11.113	11.898	14.789	-50%	CODFIN	DIAFIN
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
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	R\$ mil	Trim	N/D	75	85	95	100	N/D	CODCON	DIRPRE
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	5.093	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		CODCON	DIRPRE

Tabela 43 – Painel 1 dos indicadores e metas para 2021.

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	Exploração de áreas disponíveis no 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	
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	300	N/D	CODGEP	DIEGEP
				Contêiner	Un./h	Trim	14	14	14	14	14			
				Granel sólido mineral	Ton./h	Trim	300	300	300	300	300			
				Granel líquido	Ton./h	Trim	50	50	50	50	50			
Aprendizado e Crescimento	Promoção de ações de fomento à cultura institucional	Desenvolver ações de promoção da cultura ética, de integridade e transparência	Ações realizadas	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 x 100	%	Trim		100	N/D	N/D	N/D	75%	CODTEI	DIEGEP	

Tabela 44– Painel 2 da Análise dos indicadores e metas para 2021.

## 7. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Em busca de maior efetividade na execução do atual planejamento estratégico, a CDC buscou alinhar a sua estratégia com as políticas, planos e ações do Setor Portuário, Ministerial e Governo Federal. A iniciativa tem o intuito de procurar se certificar de que o ambiente estratégico da CDC esteja integrado com as diretrizes voltadas para a melhoria do setor de transportes do país e com o planejamento governamental.

O alinhamento estratégico consiste em unificar a missão e visão, os recursos e as ações estratégicas da Companhia com as instâncias que, juntas, promovem as diretrizes e a organização institucional do setor portuário, pois dessa forma, acreditamos que teremos maior foco e direcionamento na busca por resultados compatibilizados.

O objetivo é promover, não só o propósito estratégico vislumbrado pela Companhia, mas sim, um propósito conjunto que fortaleça e promova um ambiente institucional que fomente o desenvolvimento socioeconômico sustentável, a integração nacional e internacional a partir da oferta de infraestrutura, o equilíbrio das contas públicas e a correta aplicação de recursos públicos.

Neste contexto, a forma encontrada para promover o alinhamento foi por meio dos indicadores estratégicos a serem utilizados em 2021. Para cada indicador utilizado, foi realizada análise de aderência, a fim de verificar se existe correlação do resultado almejado pela CDC com algum tipo de diretriz ou objetivo presente nos instrumentos do Setor Portuário, Ministerial e Governo Federal.

Nesse contexto, os instrumentos considerados para promover tal alinhamento foram:

- Política Nacional de Transportes – PNT;
- Plano Nacional de Logística Portuária – PNLN;
- Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022;
- Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém;
- Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023.



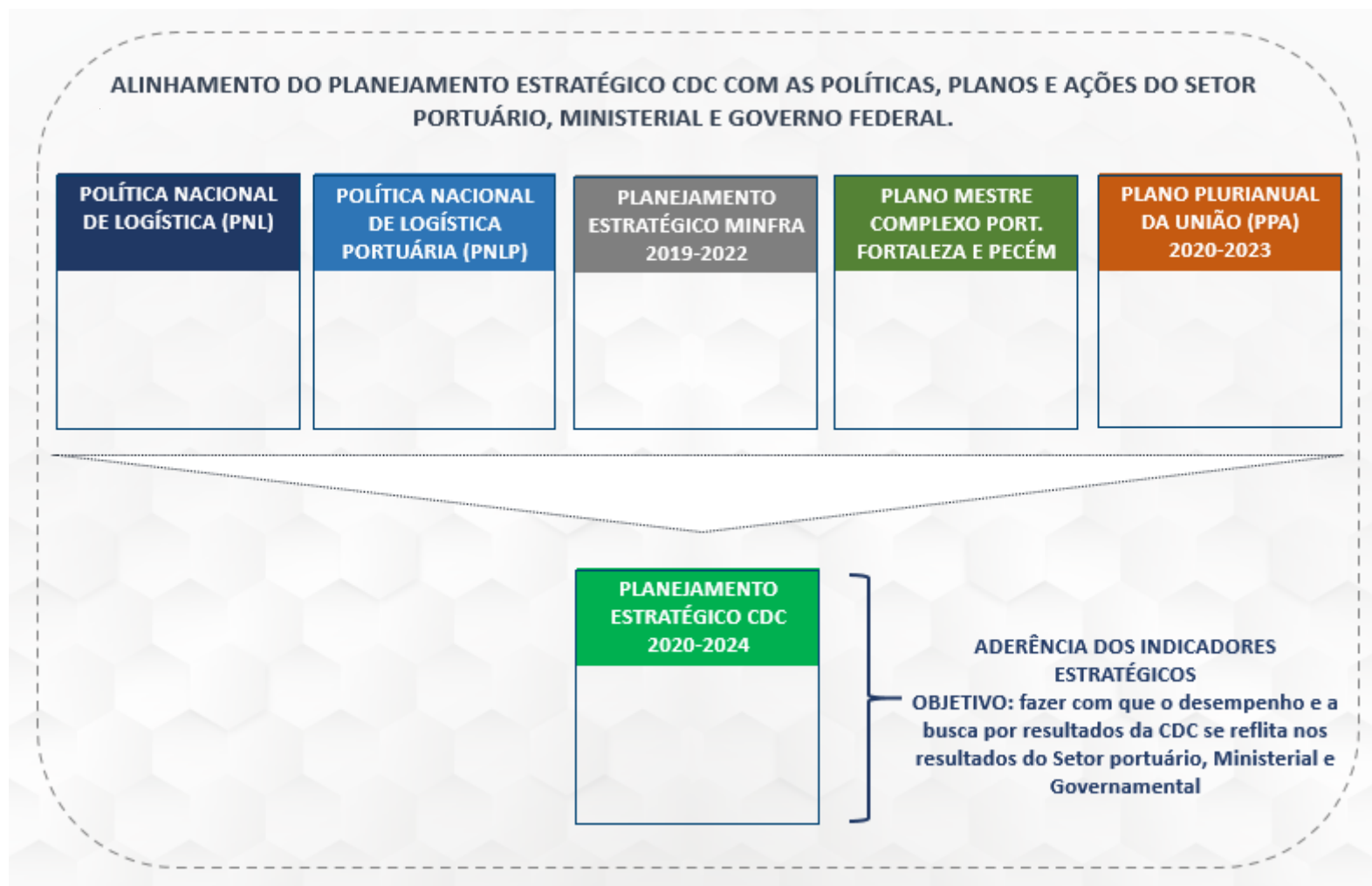


Figura 7 – Alinhamento do Planejamento Estratégico CDC com as Políticas, Planos e Ações do Setor Portuário, Ministerial e Governo Federal.

Observação: O Plano Nacional de Logística Portuária - PNLP encontra-se em vigor, porém em fase de extinção, em virtude do lançamento do Plano Nacional de Logística – PNL. Contudo, os pilares e objetivos estratégicos construídos no ciclo 2015-2018 continuam válidos.

A seguir, são apresentados os indicadores estratégicos 2021 e o seu alinhamento com as políticas, planos e ações do Setor Portuário, Ministerial e Governo Federal:

- **INDICADOR: Resultado econômico**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNLP:** o indicador está alinhado aos objetivos, “Modernizar a gestão das administrações portuárias” e “Buscar a autossustentabilidade financeira das administrações portuárias.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Otimizar a aplicação de recursos no setor”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado às seguintes diretrizes, “A busca contínua pelo aprimoramento da qualidade do gasto público, por meio da adoção de indicadores e metas que possibilitem a mensuração da eficácia das políticas públicas” e “A garantia do equilíbrio das contas públicas, com vistas a reinserir o Brasil entre os países com grau de investimento”.

- **INDICADOR: EBITDA**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNLP:** o indicador está alinhado aos objetivos, “Modernizar a gestão das administrações portuárias” e “Buscar a autossustentabilidade financeira das administrações portuárias.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Otimizar a aplicação de recursos no setor”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado às seguintes diretrizes, “A busca contínua pelo aprimoramento da qualidade do gasto público, por meio da adoção de indicadores e metas que possibilitem a mensuração da eficácia das políticas públicas” e “A garantia do equilíbrio das contas públicas, com vistas a reinserir o Brasil entre os países com grau de investimento”.

- **INDICADOR: Execução do orçamento de investimento planejado**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNLP:** o indicador está alinhado aos objetivos, “Modernizar a gestão das administrações portuárias” e “Buscar a autossustentabilidade financeira das administrações portuárias.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Otimizar a aplicação de recursos no setor”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado às seguintes diretrizes, “A busca contínua pelo aprimoramento da qualidade do gasto público, por meio da adoção de indicadores e metas que possibilitem a mensuração da eficácia das políticas públicas” e “A garantia do equilíbrio das contas públicas, com vistas a reinserir o Brasil entre os países com grau de investimento”.

- **INDICADOR: Crescimento em movimentação de cargas**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNLP:** o indicador está alinhado aos objetivos, “Aumentar a capacidade das instalações portuárias para atender à demanda de carga” e “Melhorar a produtividade do sistema portuário na movimentação de cargas”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2023:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Assegurar a qualidade da infraestrutura de transportes”.

- **INDICADOR: Aderência do portal da CDC aos critérios legais de transparência**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Política Nacional de Transportes – PNT:** o indicador está alinhado ao objetivo “Dar transparência à sociedade, ao mercado e aos agentes públicos quanto às ações governamentais do Setor de Transportes.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado aos objetivos “Fortalecer a articulação institucional com os atores do setor” e “Aprimorar a disponibilidade, qualidade e a integração das informações”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado à diretriz de “Aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado;”.

- **INDICADOR: Satisfação dos usuários do porto**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Melhorar o nível dos serviços de transportes e trânsito”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado à diretriz, “O aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado.

- **INDICADOR: IG SEST**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNLP:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Melhorar a governança do setor”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2023:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Aprimorar a governança, o compliance e a gestão corporativa”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado à diretriz, “O aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal,

com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado”.

- **INDICADOR: Índice de desempenho ambiental (IDA)**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNL**: o indicador está alinhado ao objetivo, “promover a sustentabilidade ambiental nos portos”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2023**: o indicador está alinhado ao objetivo, “Aprimorar a governança, o compliance e a gestão corporativa”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023**: o indicador está alinhado à diretriz, “a promoção da melhoria da qualidade ambiental, da conservação e do uso sustentável de recursos naturais, considerados os custos e os benefícios ambientais”.

- **INDICADOR: ISPS CODE**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Política Nacional de Transportes – PNT**: o indicador está alinhado aos objetivos “Prover um sistema acessível, eficiente e confiável para a mobilidade de pessoas e bens” e “Garantir a segurança operacional em todos os modos de transportes”.
- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNL**: o indicador está alinhado ao objetivo, “Garantir a segurança operacional das instalações portuárias”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2023**: o indicador está alinhado ao objetivo, “Promover a segurança dos usuários e bens transportados”.

- **INDICADOR: Exploração das áreas no porto organizado**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNL**: o indicador está alinhado aos objetivos, “Melhorar a produtividade do sistema portuário na movimentação de cargas” e “Reduzir o tempo de espera para atracação”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2023**: o indicador está alinhado ao objetivo, “Melhorar a competitividade da infraestrutura logística nacional”.

- **INDICADOR: Prancha Média Líquida**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Plano Nacional de Logística Portuária - PNL**: o indicador está alinhado aos objetivos, “Melhorar a produtividade do sistema portuário na movimentação de cargas” e “Reduzir o tempo de espera para atracação”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2023**: o indicador está alinhado ao objetivo, “Melhorar a competitividade da infraestrutura logística nacional”.

- **INDICADOR: Horas de treinamento por empregado**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Desenvolver competências individuais com foco no desempenho institucional”.

- **INDICADOR: Promoção de ações de fomento à cultura institucional**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Aprimorar a governança, o compliance e a gestão corporativa”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado à diretriz de “Intensificação do combate à corrupção, à violência e ao crime organizado”.

- **INDICADOR: Sistemas restabelecidos**

Aderência a Planos e Políticas Nacionais:

- ✓ **Política Nacional de Transportes – PNT:** o indicador está alinhado ao objetivo, “Incorporar a inovação e o desenvolvimento tecnológico para o aperfeiçoamento contínuo das práticas setoriais”.
- ✓ **Planejamento Estratégico Minfra 2019-2022:** o indicador está alinhado aos objetivos, “Aprimorar a disponibilidade, qualidade e a integração das informações” e “Prover infraestrutura corporativa tecnológica e suporte logístico integrados, seguros e de alto desempenho”.
- ✓ **Plano Plurianual da União - PPA 2020-2023:** o indicador está alinhado à diretriz, “O aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado”.

## 8. RISCOS ESTRATÉGICOS

A Gestão de Riscos e Controle Interno da CDC conta com um arcabouço de governança, estabelecido por meio de uma política própria, que tem por objetivo: fornecer diretrizes e estabelecer uma abordagem comum para gerenciar os riscos enfrentados, com vistas à integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis relevantes para a execução da estratégia, para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria contínua de desempenho da CDC.

Como visto, a Política de Riscos implantada na Companhia serve de instrumento de integração entre a gestão de Riscos e Controle Interno e o Planejamento Estratégico, de modo a monitorar a evolução de níveis dos riscos dos processos institucionais mais relevantes e estratégicos, o apetite a riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas.

A Política de Gestão de Riscos e Controle Interno apresenta, portanto, os seguintes princípios:

- Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da CDC, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a instituição;
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da instituição, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- Agregar valor à instituição por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

A sua governança está estruturada da seguinte forma:

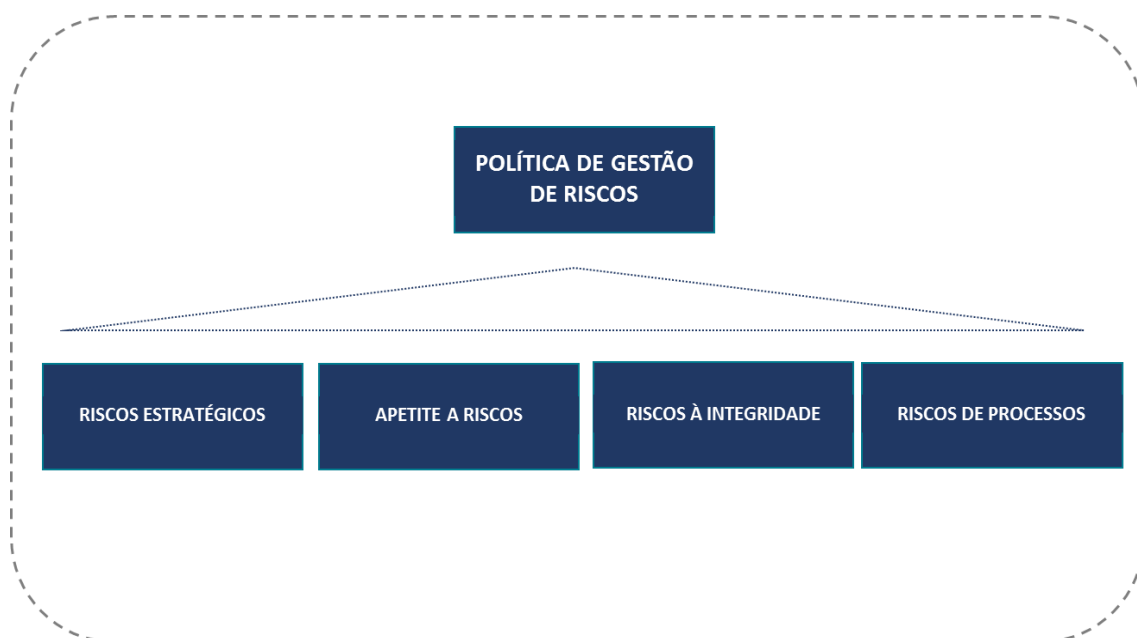


Figura 8– Governança da Política de Gestão de Riscos.



## 9. PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios da CDC demonstra ao mercado e à sociedade os pontos que concentrarão os esforços na busca dos resultados no período de referência. O intuito é estruturar ações de aproximação com o mercado e trabalhar com afinco para ser uma Companhia mais forte e competitiva em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

Trata-se de um documento com destaque ao cenário de ações e iniciativas que direcionam a Companhia para uma gestão focada nas oportunidades e crescimento. Para isso, foram 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. Além de um desdobramento de curto prazo do Planejamento Estratégico 2021 a 2024, indicando as ações de curto prazo que a Companhia deve realizar para caminhar na direção da realização de seus objetivos estratégicos.