



## **Prefácio**

A Companhia Docas do Ceará (CDC), órgão vinculado a Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (SNP/MTPA), promove o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Ceará e do Brasil, através do exercício da função de Autoridade Portuária e promoção das facilidades portuárias para as exportações e importações e transporte marítimo de cabotagem de mercadorias e turismo.

O Planejamento Estratégico e o Mapa Estratégico da CDC alinham-se estrategicamente ao proposto pela SNP/MTPA no que concerne a modernização da gestão das Companhias Docas quanto à reorganização estratégica, de gestão e de processos.

A Diretoria Executiva tem como base motriz a busca pela continuidade do trabalho de elevar a manutenção das infraestruturas físicas como garantia de modernização das instalações, visando uma operação portuária eficiente que prime pela otimização da produtividade e, conseqüentemente, garanta também a atratividade de cargas para o Porto de Fortaleza, buscando assim torná-lo referência pela excelência dos seus serviços e comprometimento com a satisfação dos clientes internos e externos.

**Cesar Augusto Pinheiro**  
**Diretor Presidente**

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b>Responsabilidades .....</b>	<b>1</b>
<b>2.2</b>	<b>Identidade Organizacional .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3</b>	<b>Análise do ambiente da instituição .....</b>	<b>3</b>
<b>2.4</b>	<b>Formulação e Implementação das Estratégias .....</b>	<b>4</b>
<b>2.5</b>	<b>Revisão das diretrizes organizacionais .....</b>	<b>5</b>
<b>2.6</b>	<b>Comunicação da Estratégia.....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>Histórico da Organização .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2</b>	<b>Estrutura de Governança.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3</b>	<b>Alinhamento Institucional.....</b>	<b>14</b>
<b>3.4</b>	<b>Mapa Estratégico 2019-2023.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5</b>	<b>Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>18</b>
	<b>Objetivo 1: Ampliar a sustentabilidade.....</b>	<b>18</b>
	<b>Objetivo 2: Obter excelência no relacionamento .....</b>	<b>18</b>
	<b>Objetivo 3: Matriz Swot .....</b>	<b>19</b>
	<b>Objetivo 4: Ter preços competitivos .....</b>	<b>20</b>
	<b>Objetivo 5: Ter maior produtividade e disponibilidade de atracação .....</b>	<b>20</b>
	<b>Objetivo 6: Ampliar a movimentação de cargas e passageiros .....</b>	<b>20</b>
	<b>Objetivo 7: Otimizar os custos operacionais .....</b>	<b>20</b>
	<b>Objetivo 8: Obter excelência nos processos de gestão, apoio e negócios .....</b>	<b>20</b>
	<b>Objetivo 9: Melhorar a gestão de fornecimento .....</b>	<b>21</b>
	<b>Objetivo 10: Ter infraestrutura competitiva.....</b>	<b>21</b>
	<b>Objetivo 11: Melhorar a Comunicação Institucional .....</b>	<b>21</b>
	<b>Objetivo 12: Ter eficiência na gestão socioambiental .....</b>	<b>21</b>
	<b>Objetivo 13: Desenvolver competências Internas.....</b>	<b>21</b>
	<b>Objetivo 14: Ter um ambiente propício para manter a satisfação, o bem estar e a motivação das pessoas .....</b>	<b>22</b>
	<b>Objetivo 15: Implementar um modelo de disseminação do conhecimento .....</b>	<b>22</b>
	<b>Objetivo 16: Melhorar a saúde e a segurança do trabalhador.....</b>	<b>22</b>
	<b>Objetivo 17: Ter sistemas integrados e atualizados .....</b>	<b>22</b>
<b>3.6</b>	<b>Indicadores de Gestão Estratégica .....</b>	<b>22</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Dimensões do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>2</b>
<b>Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico da Companhia Docas do Ceará.....</b>	<b>3</b>
<b>Figura 3 - Processo de Revisão/Validação do Planejamento Estratégico da Companhia Docas do Ceará .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 4 - Estrutura de Governança da Companhia Docas do Ceará .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 5 - Governança e Gestão Corporativas das Estatais Portuárias.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 6 - Mapa Estratégico 2019-2023 da Companhia Docas do Ceará.....</b>	<b>17</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Principais Meios de Comunicação da Estratégia .....</b>	<b>7</b>
<b>Quadro 2 - Indicadores de Gestão Estratégica da Companhia Docas do Ceará.....</b>	<b>23</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de formulação do Planejamento Estratégico combinou diversas técnicas e ferramentas, para explicitar as dinâmicas econômicas e sociais que influenciam fortemente a ação da Companhia Docas do Ceará e, ainda, apurar a visão das lideranças acerca das prioridades institucionais, posicionamentos estratégicos e rumos para os próximos anos.

O levantamento das visões das lideranças foi realizado por meio da consideração dos direcionadores estratégicos da Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (SNP/MTPA), dos elementos constantes no Plano Plurianual (PPA), Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ), Plano Básico Ambiental (PBA) e Programa Anual de Auditoria Interna (PAINT), e, ainda, da constituição de grupos focais, que discutiram, a partir dos referenciais nacionais e estaduais, o perfil que a instituição deverá assumir nos próximos anos e as ações necessárias para a satisfação desse propósito.

Aplica-se, portanto, a todas as áreas e núcleos de atuação da Companhia Docas do Ceará. A responsabilidade por estabelecer, manter e aperfeiçoar o assunto contido neste documento é da Coordenadoria de Planejamento Estratégico (CODPLA), cabendo à mesma controlar se os procedimentos e atividades descritos estão sendo cumpridos pelos colaboradores da Instituição.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 Responsabilidades

A responsabilidade pela elaboração e revisão do Plano Estratégico é da CODPLA e a aprovação do mesmo é da Diretoria Executiva e a operacionalização é responsabilidade das áreas e núcleos da Companhia Docas do Ceará.

O gráfico a seguir demonstra o caminho lógico percorrido para o desenvolvimento das estratégias e iniciativas.



Figura 1 - Dimensões do Planejamento Estratégico

## 2.2 Identidade Organizacional

A Identidade Organizacional da Instituição deve refletir informações orientativas como:

- **Negócio:** Oferecer facilidades de infra e superestruturas às operações portuárias;
- **Missão:** É a razão da existência da Instituição e delimita os compromissos que ela assume no ambiente social e institucional no qual está inserido;
- **Visão:** É a situação almejada para a Instituição ao fim do horizonte de planejamento. Uma imagem compartilhada de um estado futuro ambicioso e desejável, que será a referência para a construção dos objetivos estratégicos;
- **Valores:** É o conjunto das convicções de natureza ética que pautarão a conduta da Instituição no horizonte planejado. São regras, princípios ou padrões voluntariamente aceitos e mantidos pela Instituição.

## 2.3 Análise do ambiente da instituição

O processo de planejamento é realizado de duas formas: Longo Prazo, que contempla análises e projeções para um período de cinco anos e Curto Prazo, que contempla análises de insumos internos e externos, anualmente, possibilitando o redirecionamento do plano de longo prazo, quando pertinente.



Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico da Companhia Docas do Ceará

A análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno da Companhia Docas do Ceará são complementadas por informações contidas em direcionadores estratégicos da SNP/MTPA, PPA, PDZ, PBA e PAINT.

## 2.4 Formulação e Implementação das Estratégias

A etapa de formulação e implementação das estratégias compreende a realização das seguintes atividades:

- **Definição dos Objetivos Estratégicos:** A definição dos objetivos estratégicos é realizada com base nas análises do negócio, das diretrizes organizacionais, do ambiente e das necessidades e expectativas das partes interessadas traduzidas em requisitos das partes interessadas, juntamente com a liderança e força de trabalho com o apoio da CODPLA.
- **Definição de Indicadores e Metas:** As definições das Metas e dos Indicadores são realizadas com base nos objetivos estratégicos estabelecidos que são os alvos almejados. São criados critérios quantificáveis para que esses objetivos possam ser avaliados e monitorados.
- **Definição de Iniciativas:** Compreende-se por Iniciativas, que podem ser projeto ou processo, um esforço, caracterizado por uma sequência clara e lógica de ações, com início, meio e fim, que se propõe a atingir um objetivo específico, coordenado dentro de parâmetros bem definidos de tempo, custo e recursos envolvidos. As Iniciativas Estratégicas são selecionadas pela Diretoria Executiva, com o apoio da CODPLA e deverão estar alinhadas à missão, aos objetivos estratégicos e devem contribuir para o alcance das metas da Companhia Docas do Ceará.
- **Processo de Planejamento Tático:** As áreas, com base nos direcionadores estratégicos da SNP/MTPA e Companhia Docas do Ceará, desenvolvem seus planos de ação, com proposição de metas, considerando a capacidade instalada, séries históricas e demandas previstas, detalhando as ações necessárias, recursos humanos e financeiros para o alcance dos objetivos propostos. Após a elaboração, encaminham seus planos de ação para a CODPLA, que faz a análise das informações, consolida os planos por área e encaminha para a aprovação da Diretoria Executiva. Esta prática contribui para o alinhamento da organização no que diz respeito ao Plano Estratégico, Tático e Operacional.
- **Previsão Orçamentária:** A Companhia Docas do Ceará assegura recursos para implementação das principais iniciativas com a elaboração do planejamento orçamentário. Essa prática alinha o Planejamento Estratégico e colabora com os gestores das áreas da Organização. O planejamento orçamentário é controlado mediante monitoramento mensal do orçamento e orientações de

prazos estabelecidos pelo PPA. A organização tem como fonte de recursos para assegurar a implementação de suas iniciativas:

- **PPA:** elenca os programas e ações que serão executados no período, estabelecendo as metas e indicadores de resultados quantificados;
  - **LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias):** define as diretrizes para elaboração e execução do orçamento anual. Apresenta as metas para cada ano;
  - **LOA (Lei Orçamentária Anual):** aloca os recursos financeiros para a sua execução;
  - **Receitas próprias:** oriundas da oferta de serviços portuários, arrendamentos e aluguéis de estruturas do Porto.
- **Planos de Ação:** A Companhia Docas do Ceará define seus Indicadores, Metas e Planos de Ação que possibilitam a visualização ampla da estratégia, permitindo que a Organização se projete, planeje e mensure suas ações de longo, médio e curto prazo. Os Indicadores utilizados são os Estratégicos, Táticos e Operacionais. Esta definição baseia-se no desdobramento dos Indicadores, Metas e Planos de Ação da Companhia Docas do Ceará, tendo como metodologia a composição de grupos de trabalho que objetivam estudar o posicionamento estratégico e priorizar as estratégias.

## 2.5 Revisão das diretrizes organizacionais

O processo de análise, revisão ou validação da Missão, Visão e Valores da Companhia Docas do Ceará é promovida pela CODPLA e Diretoria Executiva com base no PDCA conforme figura 3.

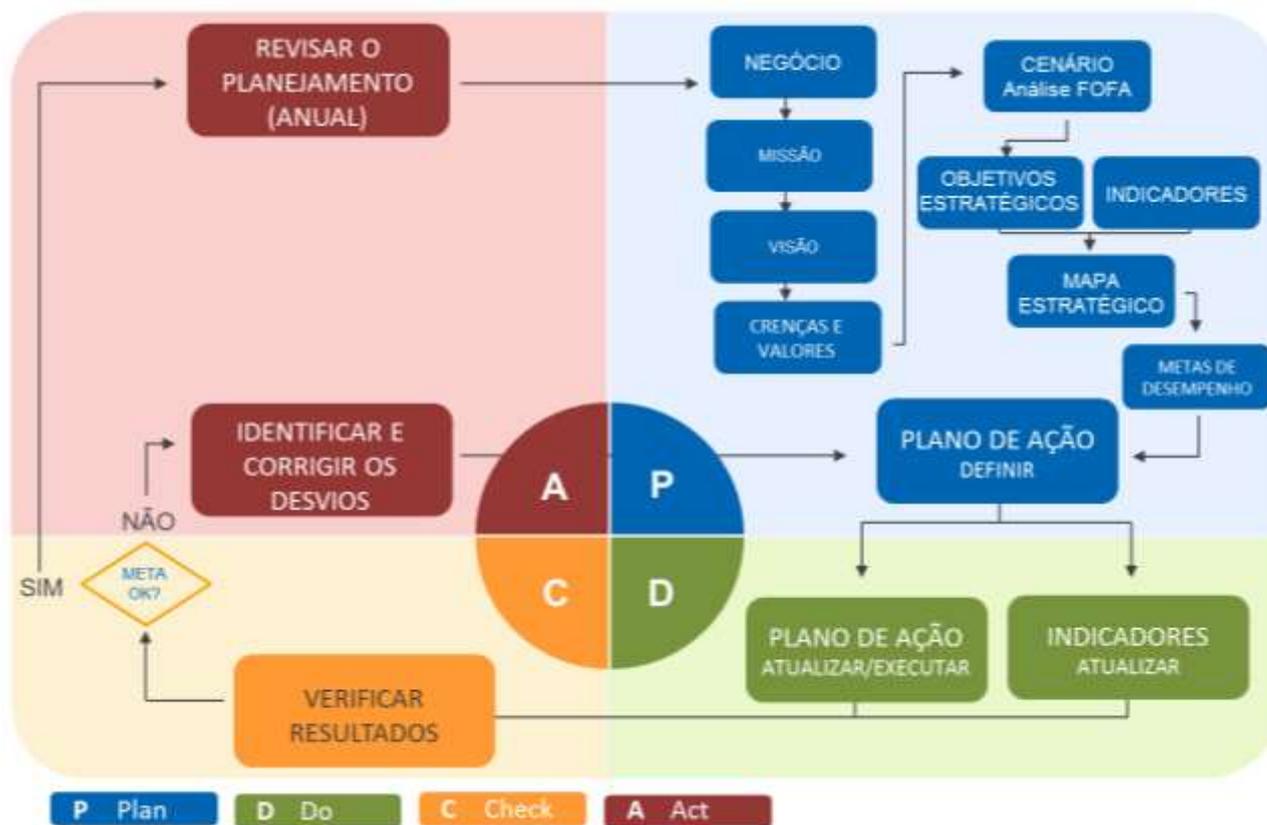


Figura 3 - Processo de Revisão/Validação do Planejamento Estratégico da Companhia Docas do Ceará

## 2.6 Comunicação da Estratégia

As estratégias, metas e planos de ações são comunicados durante as reuniões de lideranças, sendo posteriormente repassados pelos gestores aos demais membros da força de trabalho, por meio das reuniões gerenciais.

**Quadro 1 - Principais Meios de Comunicação da Estratégia**

PARTE INTERESSADA	MEIO DE COMUNICAÇÃO	FREQ.	ÁREA RESPONSÁVEL	MISSÃO E VISÃO	MAPA	INDIC. E METAS	PROJETOS
Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil	Plano Plurianual, Plano de Desenvolvimento e Zoneamento e Programa Anual de Auditoria Interna	Anual	Diretoria Executiva, COAUDI e CODPLA	✓	✓	✓	✓
	Relatório de Gestão	Anual	Diretoria Executiva, COAUDI e CODPLA	✓	✓	✓	✓
Conselho de Administração (CONSAD)	Apresentação dos resultados	Anual	Diretoria Executiva e CODPLA	✓	✓	✓	✓
Conselho Fiscal (COFIS)							
Conselho de Autoridade Portuária (CAP)							
Força de Trabalho	Workshop de Comunicação Estratégica	Anual	Áreas	✓	✓	✓	✓
	Gestão à Vista	Anual	CODPLA	✓	✓	✓	
	Reuniões com as Lideranças	Trimestral	Diretoria Executiva	✓	✓	✓	✓
	Reunião de Análise de Desempenho	Trimestral	Diretoria Executiva e CODPLA	✓	✓	✓	✓
Clientes	Portal Corporativo	Pontual	CODCMS e CODMAK	✓	✓		
Sociedade	Portal Corporativo	Pontual	CODCMS e CODMAK	✓	✓		
Fornecedores	Portal Corporativo	Pontual	CODCMS e CODMAK	✓	✓		
Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE)	Plano Básico Ambiental	Anual	CODSMS	✓	✓	✓	✓

### **3. COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ**

#### **3.1 Histórico da Organização**

O Decreto nº 23.606, de 07 de julho de 1937, determinou, mediante concorrência pública, a construção do Porto de Fortaleza, com 426 metros de cais acostável.

A Companhia Docas do Ceará foi constituída em 09 de abril de 1965, nos termos da Lei nº 4.213, de 14 de fevereiro de 1963 e do Decreto nº 54.046, de 23 de julho de 1964, regendo-se pela legislação relativa às sociedades por ações e com prazo de duração indeterminado.

A Companhia Docas do Ceará é dirigida por um órgão colegiado - Diretoria Executiva, integrado por quatro Diretores: Diretor Presidente; Diretor de Infraestrutura e Gestão Portuária; Diretor de Administração e Finanças e Diretor Comercial.

O Organograma completo, aprovado através da Deliberação nº 012/1998, datada de 29/05/1998, alterado pela Deliberação nº 001/2011, datada 07/02/2011, do Conselho de Administração, está mostrado na Figura 4.

Em conformidade ao Estatuto Social da Companhia (última modificação do Estatuto aprovada na 121ª Assembléia Geral Extraordinária em 15/07/2018, com Ata publicada no Diário do Estado do Ceará em 06/12/2018), fica estabelecido em seu Capítulo I - Do Objeto Social e Competência, nos artigos 3º e 4º, o que se trans-creve a seguir:

“art. 3º: A CDC tem por objeto social exercer as funções de autoridade portuária no âmbito dos portos organizados no Estado do Ceará, sob sua administração e responsabilidade, em consonância com as políticas públicas setoriais formuladas pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

§ 1º Além do objeto social previsto no caput, a CDC poderá exercer as funções de Autoridade Portuária em portos organizados localizados em outro Estado, por delegação do Governo Federal, mediante assinatura de convênios.

§ 2º Para complementação dos serviços incumbidos pela legislação, poderão ser desenvolvidas atividades afins, conexas e acessórias.

§ 3º A CDC poderá, excepcionalmente e mediante anuência formal do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, exercer as funções de operador portuário, na forma do § 4º do art. 25 da Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013.

art. 4º Para realização de seu objeto social, compete à CDC, sem exclusão de outros casos atribuídos em lei, e à Administração do Porto Organizado, em especial a Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, o Decreto 9.048, de 10 de maio de 2017, e o Decreto nº 8.033, de 27 de junho de 2013:

- I. cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos e os contratos de concessão;
- II. assegurar o gozo das vantagens decorrentes do melhoramento e aparelhamento do Porto ao comércio e à navegação;
- III. pré-qualificar os Operadores Portuários, de acordo com as normas estabelecidas pelo poder concedente;
- IV. arrecadar os valores das tarifas relativas às suas atividades;
- V. fiscalizar ou executar as obras de construção, reforma, ampliação, melhoramento e conservação das instalações portuárias;
- VI. fiscalizar a operação portuária, zelando pela realização das atividades com regularidade, eficiência, segurança e respeito ao meio ambiente;
- VII. promover a remoção de embarcações ou cascos de embarcações que possam prejudicar o acesso ao Porto;
- VIII. autorizar a entrada e saída, inclusive atracação e desatracação, o fundeio e o tráfego de embarcação na área do Porto, ouvidas as demais autoridades do Porto;
- IX. autorizar a movimentação de carga das embarcações, ressalvada a competência da autoridade marítima em situações de assistência e salvamento de embarcação, ouvidas as demais autoridades do Porto;
- X. suspender operações portuárias que prejudiquem o funcionamento do Porto, ressalvados os aspectos de interesse da autoridade marítima responsável pela segurança do tráfego aquaviário;
- XI. reportar infrações e representar perante a ANTAQ, visando à instauração de processo administrativo e aplicação das penalidades previstas em Lei, em Regulamento e nos contratos;

- XII. adotar as medidas solicitadas pelas demais autoridades do Porto;
- XIII. prestar apoio técnico e administrativo ao Conselho de Autoridade Portuária e ao Órgão de Gestão de Mão de Obra - OGMO;
- XIV. estabelecer o horário de funcionamento no Porto, observadas as diretrizes da Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, e as jornadas de trabalho no cais de uso público;
- XV. organizar a guarda portuária, em conformidade com a regulamentação expedida pelo poder concedente;
- XVI. promover a realização de obras e serviços de construção e melhoramento dos portos, de suas infraestruturas de proteção e de acesso aquaviário sob sua jurisdição ou responsabilidade;
- XVII. promover a realização de obras e serviços necessários à proteção dos portos ou de seus acessos, sob sua jurisdição ou responsabilidade;
- XVIII. fiscalizar as áreas e instalações portuárias arrendadas, dentro dos limites dos portos organizados da CDC;
- XIX. elaborar e submeter à aprovação da Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento - PDZ dos portos sob sua competência ou cuja administração esteja sob sua responsabilidade;
- XX. estabelecer, se necessário, escritórios ou representações;
- XXI. elaborar o edital e realizar os procedimentos licitatórios para contratos de concessão e arrendamentos, sempre que determinado pela Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, nos termos do §5º do art. 6º da Lei nº 12.815, de 2013;
- XXII. estabelecer o Regulamento de Exploração do Porto, observadas as diretrizes da Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil;
- XXIII. decidir sobre conflitos que envolvam agentes que atuam no Porto Organizado, ressalvadas as competências das demais autoridades públicas;
- XXIV. explorar, direta ou indiretamente, as áreas não afetadas às operações portuárias, desde que as destinações estejam previstas no Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto a critério da Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil; e

XXV. exercer a coordenação das comissões locais de autoridades nos portos.

Parágrafo Único - O disposto no inciso IX e X do caput não se aplica à embarcação militar que não esteja praticando comércio, nos termos dos § 3º do art. 17º da Lei nº 12.815, de 2013.”

### **3.2 Estrutura de Governança**

Em todas as etapas do processo de formulação do Planejamento Estratégico, levou-se em consideração a Estrutura de Governança, fator relevante da Companhia Docas do Ceará, que viabiliza a observância dos valores organizacionais. Essa estrutura pode ser visualizada na Figura 4.

#### Partes Interessadas:

- Secretaria Nacional de Portos, do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil
- Força de Trabalho
- Clientes:
  - Agentes Portuários
  - Armadores
  - Arrendatários
  - Despanchantes
  - Importadores e Exportadores
  - Operadores Portuários
  - Organizadores de Eventos
- Sociedade
- Fornecedores
- Órgãos intervenientes

#### Órgãos Normativos e Fiscalizadores

- Conselho de Administração
- Auditoria Interna
- Conselho Fiscal
- Conselho de Autoridade Portuária
- Comitê de Ética
- Ouvidoria
- Secretaria de Controle Interno
- Tribunal de Contas da União
- Controladoria Geral da União
- Superintendência Estadual do Meio Ambiente

#### Fóruns Deliberativos e Consultivos

- Reunião de análise de desempenho
- Reunião gerencial

#### Normas, Regulamentos e Orientações

- Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa;
- Acordo Coletivo de Trabalho;
- Código de Ética;
- Comunicados, Instruções de Serviço e Resoluções da Direção da Companhia Docas do Ceará;
- Estatuto da CDC (121ª AGE, de 15/06/2018);
- Estrutura Organizacional (Deliberação do CONSAD nº 001/2011, de 07/02/2011);
- Norma de Contratação Direta (Resolução da DIREXE nº 221/12, de 08/10/12, alterada pela Resolução Direxe n.º 191/17, de 05/09/17);
- Norma de Contratos Operacionais (Resolução da DIREXE nº 023/09, de 09/02/09, alterada pela Resolução DIREXE n.º 066/16, de 10/03/16);
- Norma de Distribuição e Utilização de Serviço Móvel Celular (Resolução da DIREXE nº 059/04-A, de 23/05/12, alterada pela Resolução DIREXE n.º 23/05/12);
- Norma de Estágio (Resolução da DIREXE nº 026/00, de 01/03/00, alterada pela Resolução DIREXE n.º 163/17, de 25/07/17);
- Norma de Faturamento e Cobrança de Serviços Portuários (Resolução da DIREXE nº 090/12, de 26/07/02, alterada pela Resolução DIREXE n.º 214/17, de 02/10/17);
- Norma de Operação de Guindaste MHC (Resolução da DIREXE nº 046/2009, de 18/03/2009);
- Regimento Interno de Licitações e Contratos (Resolução da DIREXE nº 128/18, de 21/06/18);
- Norma de Serviços de Transportes (Resolução da DIREXE nº 279/10, de 23/11/10, alterado pela Resolução DIREXE n.º 192/15, de 18/09/15);
- Norma de Suprimento de Numerários (Resolução da DIREXE nº 224/2011, de 01/12/2011);

- Norma de Utilização do Terminal Marítimo de Passageiros (Resolução da DIREXE nº 218/14, de 03/10/14, alterada pela Resolução DIREXE n.º 124/17, de 05/06/17);
- Norma de Viagens à Serviço (Resolução da DIREXE nº 119/02, de 31/10/02, alterada pela Resolução DIREXE n.º 224/16, de 22/09/16);
- Plano Básico Ambiental;
- Plano de Cargos, Carreiras e Salários (Deliberação do CONSAD nº 079/10, de 26/03/10, e Deliberação do CONSAD n.º 006/10, de 19/04/10);
- Plano de Desenvolvimento e Zoneamento;
- Plano de Funções e Gratificações Técnicas (Deliberação do CONSAD nº 001/2011, de 07/02/2011);
- Plano Plurianual;
- Programa Anual de Auditoria Interna;
- Regimento Interno da CDC (Deliberação do CONSAD nº 011/2013, de 02/08/2013);
- Regulamento de Exploração do Porto (Resolução da DIREXE nº 03/1998, de 06/08/98, alterado pela Resolução DIREXE n.º 125/17, de 16/06/17);
- Regulamento Interno da COAUDI (Deliberação do CONSAD nº 013/2011, de 30/09/2011, alterado pela Deliberação do CONSAD n.º 020/17, de 09/09/17);
- Regulamento Interno da Guarda Portuária (Resolução da DIREXE nº 019/10, de 04/02/10, alterado pela Resolução DIREXE n.º 04/15, de 13/03/15);
- Regulamento Interno de Pessoal (Resolução da DIREXE nº 037/02, de 21/03/02, alterado pela Resolução DIREXE n.º 157/17, de 06/07/17).

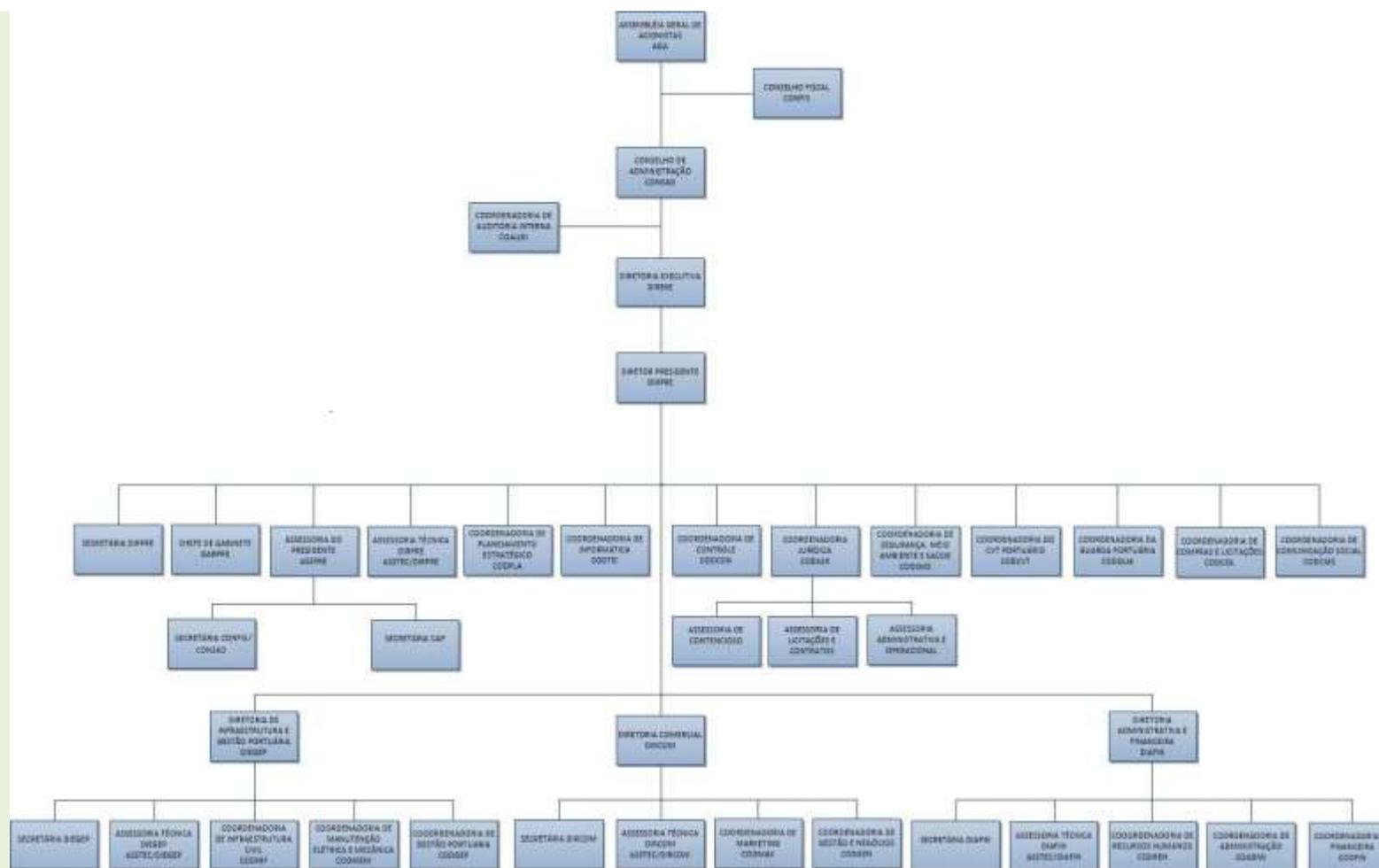
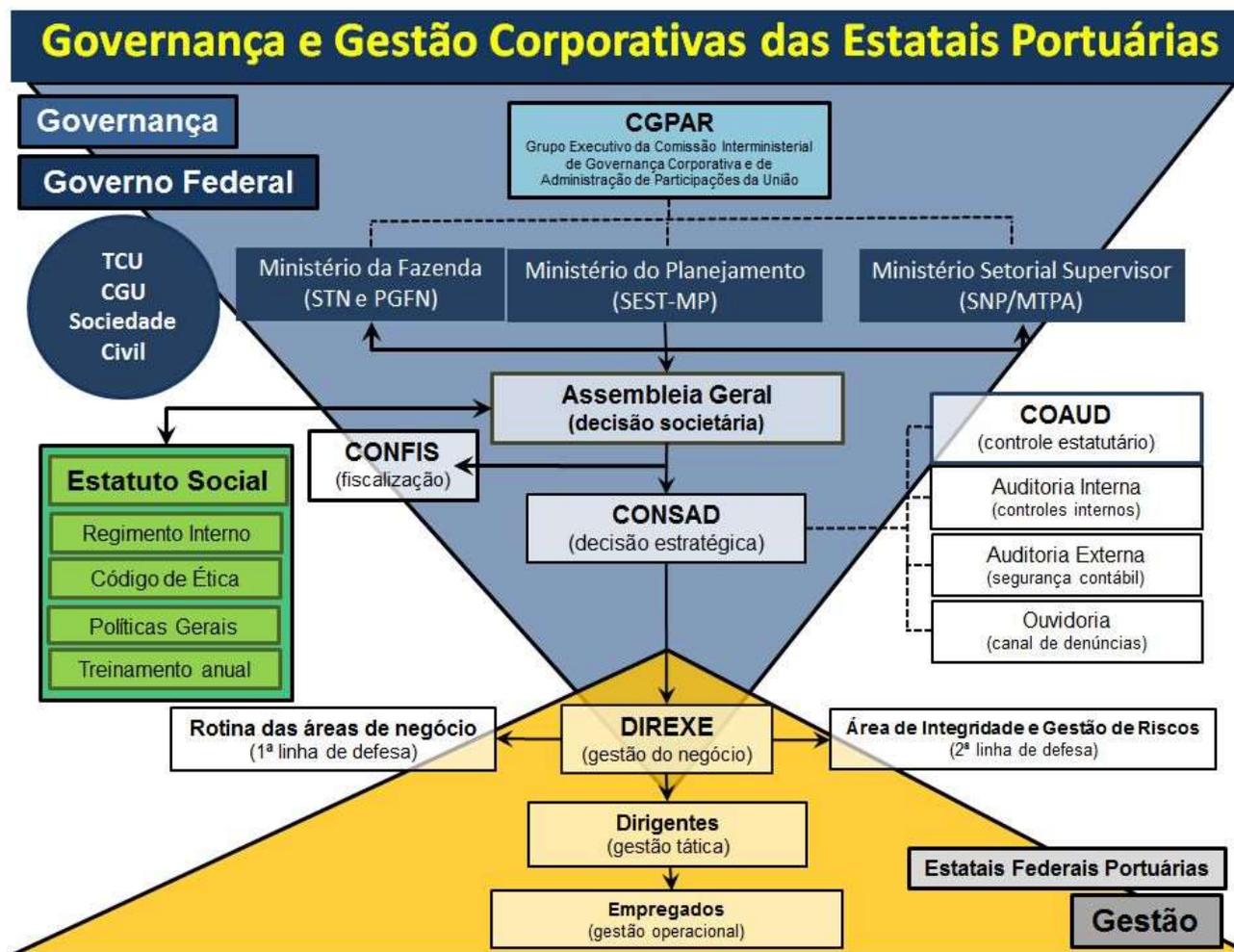


Figura 4 - Estrutura de Governança da Companhia Docas do Ceará

### **3.3 Alinhamento Institucional**

O alinhamento estratégico da Companhia Docas do Ceará é a vinculação das diversas Coordenações e Diretorias à estratégia da SNP/MTPA, de modo a assegurar que o trabalho, ações, decisões e o comportamento de todos os indivíduos, de todos os níveis, estejam diretamente ligados para apoiar a estratégia.



**Figura 5 - Governança e Gestão Corporativas das Estatais Portuárias**

Esse processo permitiu ainda a sincronização dos esforços das diferentes unidades de negócio, processos e departamentos funcionais, à visão e estratégia da SNP/MTPA, sociedade, a integração e o desenvolvimento de equipe de alto desempenho e a melhoria contínua do desempenho.

A Companhia Docas do Ceará fortalece seu compromisso com o alinhamento institucional como descrito em sua definição de Missão e Visão:

- **Missão:** Promover o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Ceará e do Brasil , através do exercício da função de autoridade portuária e promoção das facilidades portuárias para as exportações e importações e transporte marítimo de cabotagem de mercadorias e turismo.
- 
- **Visão:** Visão: Ser um Porto de referência pela excelência dos seus serviços e comprometido com a satisfação dos clientes internos e externos.
- **Negócio:** Oferecer facilidades de infra e superestruturas às operações portuárias.

### 3.4 Mapa Estratégico 2019-2023

A metodologia aplicada no desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Companhia Docas do Ceará consiste no *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é um sistema de gestão com estrutura formada por quatro perspectivas organizacionais, distintas e balanceadas entre si, a saber:

- **Financeira & Social:** trata da obtenção, ampliação e aplicação eficaz dos recursos financeiros que garantam as atividades da Companhia Docas do Ceará, incluindo as ações e projetos estratégicos tidos como prioritários.
- **Clientes:** permite a identificação de necessidades das pessoas e organizações que buscam o serviço da Companhia Docas do Ceará, bem como busca adequar sua prática de trabalho às necessidades identificadas.
- **Processos Internos:** é possível a identificação de práticas e rotinas críticas em que a Companhia Docas do Ceará deve alcançar o máximo de eficiência.
- **Pessoas & Tecnologia:** identifica qual a infraestrutura e procedimentos necessários para a Companhia Docas do Ceará crescer e melhorar com a passagem do tempo.

Essas quatro perspectivas devem formar um conjunto coeso e interdependente, sendo estabelecidas estratégias, indicadores e iniciativas que garantam o alcance dos desafios estabelecidos em cada tema estratégico.

O instrumento utilizado para o registro dessas informações é o Mapa Estratégico que é um instrumento que permite a visualização das estratégias através das relações de causa e efeito e deles com a Missão e Visão de futuro da instituição.

Proporciona também o alinhamento da instituição com suas estratégias e iniciativas prioritárias e demonstra que existe um sentido lógico na relação entre as perspectivas, evidenciando que a perspectiva financeira (Financeira & Social) será a grande força motriz para a execução do Plano Estratégico, passando pelas demais, isto é, Pessoas & Tecnologia, Processos Internos, Clientes, até alcançar a Missão e Visão da organização.

O Mapa Estratégico representa as estratégias estabelecidas pela Companhia Docas do Ceará, alinhadas às respectivas perspectivas.

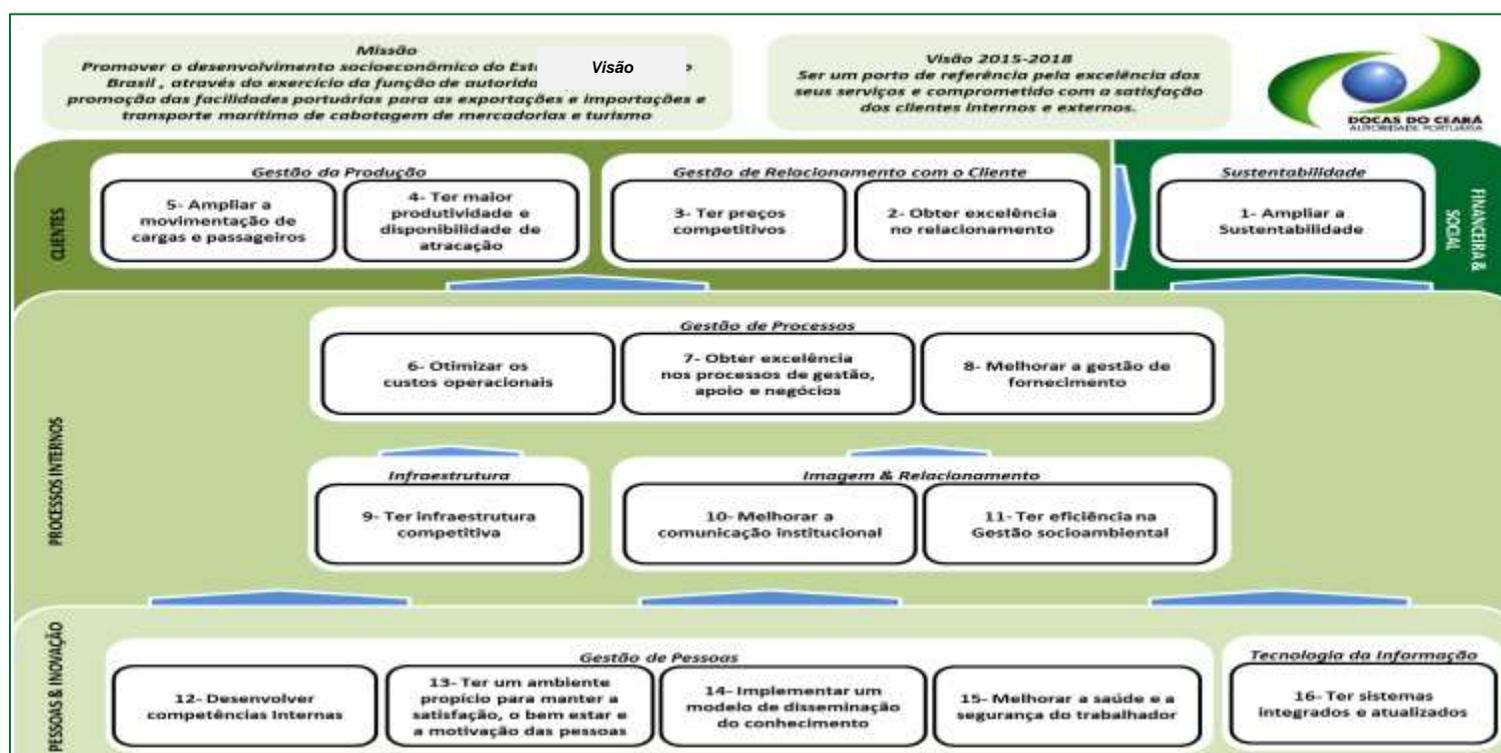


Figura 6 - Mapa Estratégico 2019-2023 da Companhia Docas do Ceará

### 3.5 Objetivos Estratégicos

Com base no propósito estabelecido na Missão e Visão da Companhia Docas do Ceará, a execução da Gestão Estratégica estará apoiada nas seguintes diretrizes:

#### **Objetivo 1: Ampliar a sustentabilidade**

Assegurar os recursos necessários para o crescimento da Instituição, fortalecendo a atuação, a manutenção de sua relevância e a ampliação da sustentabilidade, criando as melhores condições para exercer as funções de autoridade portuária no âmbito dos portos organizados no Estado do Ceará.

Buscar o alinhamento dos processos de trabalho relacionados ao planejamento, orçamento, finanças, monitoramento, avaliação e controle, subsidiando a melhor alocação de recursos e o acompanhamento do andamento e dos resultados produzidos pelas ações e a reorientação da ação institucional, a alocação de recursos e a gestão de restrições, com especial atenção para os programas prioritários da Companhia Docas do Ceará.

#### **Objetivo 2: Obter excelência no relacionamento**

Implementar políticas de excelência no relacionamento que primem pelo equilíbrio entre a atração, satisfação e fidelização de clientes. O objetivo será consumado pelo desenvolvimento da capacidade de empreender as melhores práticas para fidelização, conciliadas com as melhores práticas para atração de novos clientes.

### Objetivo 3: Matriz Swot

<p style="text-align: center;"><b><u>Forças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 2/3 do PIB do Ceará está a 30 km do Porto</li> <li>• Resultado Operacional superavitário</li> <li>• Investimentos públicos estruturantes realizados em 2017/18 ( Modernização do Pátio, OCR, Dragagem) potencializam a melhoria do resultados</li> <li>• Implantação de Política de Gestão de Riscos e Integridade</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia para reestruturação administrativa</li> <li>• Restrição ao embarque de frutas na CODERN</li> <li>• Tendência de crescimento do turismo de cruzeiros</li> <li>• Interesse privado no arrendamento do TMP, Terminal de <u>Camocim</u> e demais áreas disponíveis</li> <li>• Obras de ampliação da infraestrutura viária de acesso em curso (duplicação Mucuripe – Pecém)</li> <li>• Novo Berço 106 ( Múltiplo Uso)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Fraquezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de concurso público/renovação dos quadros</li> <li>• Empresa sujeita a indicações de caráter político para cargos estratégicos</li> <li>• Contingenciamento orçamentário dificulta manutenção da infraestrutura e novos investimentos em produtividade, acarretando elevação de custos e queda do desempenho</li> <li>• Entorno conturbado</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Ameaças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicação de cargos de gestão desperta interesse político</li> <li>• Transferência da <u>Tancagem</u> para o Porto do <u>Pecém</u></li> <li>• Migração de Cargas para Portos concorrentes (<u>Pecém</u>, Natal, <u>Suape</u>)</li> <li>• Migração de Empresas</li> </ul>

#### **Objetivo 4: Ter preços competitivos**

Assegurar a excelência dos serviços prestados, atuando de forma rentável, agregando valor ao negócio dos clientes, explorando o entendimento e o comportamento do mercado, da concorrência e da própria Companhia Docas do Ceará, além de identificar as oportunidades e ameaças para o negócio, concludo preços competitivos a elevados padrões de qualidade e excelência.

#### **Objetivo 5: Ter maior produtividade e disponibilidade de atracação**

Maximizar a utilização do cais aumentando a rotatividade com a oferta de mais berços disponíveis, atuando de forma rentável, agregando valor ao negócio da Companhia Docas do Ceará e dos clientes pela otimização, economicidade, eficácia e eficiência das operações portuárias.

#### **Objetivo 6: Ampliar a movimentação de cargas e passageiros**

Ampliar a movimentação de cargas e passageiros, priorizando ações de planejamento e controle das operações portuárias que possam produzir maior impacto sobre a competitividade da Companhia Docas do Ceará com base nos seguintes propósitos:

- Articular as competências das áreas de gestão, apoio e negócios para o atendimento das demandas dos clientes;
- Enfatizar soluções flexíveis que otimizem a utilização e a disponibilidade do cais e dos berços;
- Oferecer atendimento em escala, priorizando o desenvolvimento e a oferta de soluções que apresentem um maior retorno quantitativo.

#### **Objetivo 7: Otimizar os custos operacionais**

Realizar a gestão dos processos de forma a assegurar a oferta de serviços pertinentes, de excelência e a “custos competitivos”, quando comparados com os de organizações que realizam atividades da mesma natureza.

#### **Objetivo 8: Obter excelência nos processos de gestão, apoio e negócios**

Implementar processos que intensifiquem a sistematização de rotinas que repercutam na produção, disseminação de conhecimentos com o objetivo de criar um ambiente favorável para a inovação e que sejam capazes de impactar positivamente na gestão organizacional, na produtividade, na competitividade da instituição e em sua prestação de serviços frente à sua missão.

### **Objetivo 9: Melhorar a gestão de fornecimento**

Desenvolver as melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos que viabilizem o aumento do rendimento de todas as etapas logísticas que levam até a satisfação do cliente final, sendo, planejamento do equilíbrio entre oferta e previsão de demanda, seleção e relacionamento com fornecedores críticos para o negócio.

### **Objetivo 10: Ter infraestrutura competitiva**

Promover o planejamento, acompanhamento da produção e controle de recursos e do desempenho, buscando a otimização, economicidade, eficácia e eficiência dos serviços portuárias e das operações portuárias que possam gerar diferenciais competitivos para a Companhia Docas do Ceará.

### **Objetivo 11: Melhorar a Comunicação Institucional**

Maximizar a atuação pela formação de redes relacionamento, criando canais de diálogo, debate e proposição de ações que intensifiquem o contato com as partes interessadas ampliando o entendimento dos públicos interno e externo, aprimorando as práticas de gestão do relacionamento com os clientes, potencializando a capacidade da Companhia Docas do Ceará de captar, compreender e antecipar as demandas atuais e futuras, de forma a conceber e a formatar produtos e serviços com alto nível de aderência às necessidades e as expectativas dos clientes e mercados atuais e buscar de forma proativa, desenvolver novos horizontes para o crescimento futuro.

### **Objetivo 12: Ter eficiência na gestão socioambiental**

Promover ações voltadas para a prática de responsabilidade socioambiental e a otimização de recursos que impactam diretamente na diminuição das despesas operacionais da Companhia Docas do Ceará, resguardando a Instituição quanto a sanções e processos por dano ambiental que possam impactar financeiramente e em sua imagem.

### **Objetivo 13: Desenvolver competências Internas**

Identificar, antecipar e desenvolver as competências necessárias que viabilizem o atendimento das prioridades estratégicas e institucionais.

#### **Objetivo 14: Ter um ambiente propício para manter a satisfação, o bem estar e a motivação das pessoas**

Promover políticas e práticas que motivem as pessoas com o propósito de superar desafios e a ultrapassar, permanentemente, desempenhos anteriores.

Nesse sentido, as ações abaixo assumem importância de políticas estruturantes a serem empreendidas:

- Atualização profissional, trajetórias, reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional;
- Priorização da identificação e do desenvolvimento de talentos;
- Desenvolvimento e aprimoramento das lideranças para superar os grandes desafios do setor portuário brasileiro.

#### **Objetivo 15: Implementar um modelo de disseminação do conhecimento**

Promover processos de gestão e disseminação do conhecimento que visem identificar, maximizar e compartilhar os conhecimentos estrategicamente relevantes para a atuação portuária, desempenho superior e para tomada de decisões.

#### **Objetivo 16: Melhorar a saúde e a segurança do trabalhador**

Promover a valorização das pessoas com a ampliação de sua qualidade de vida, melhoria dos ambientes de trabalho e conseqüentemente do clima organizacional.

#### **Objetivo 17: Ter sistemas integrados e atualizados**

Priorizar ações com o propósito de assegurar que a infraestrutura de tecnologia de Informação e comunicação adequada racionalize e garanta a viabilidade dos processos de gestão, apoio e de negócios visando gerar informações integradas e estruturadas para apoiar a execução da estratégia.

### **3.6 Indicadores de Gestão Estratégica**

Com base no propósito estabelecido na Missão e Visão e nos objetivos do Mapa Estratégico da Companhia Docas do Ceará, o acompanhamento, monitoramento e controle da estratégica estará apoiada nos seguintes Indicadores conforme Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 - Indicadores de Gestão Estratégica da Companhia Docas do Ceará**

PERPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	ACOMPANHAMENTO	POLARIDADE	COLETA
FINANCEIRA & SOCIAL	Receita por Empregado	Receita Operacional Líquida / N° de Empregados	R\$ mil/Empregado	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Receita por m <sup>2</sup>	Receita Operacional Líquida / Área Operacional em m <sup>2</sup>	R\$ mil/m <sup>2</sup>	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Despesa por m <sup>2</sup>	Despesa Operacional Líquida / Área Operacional em m <sup>2</sup>	R\$ mil/m <sup>2</sup>	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Comprometimento das Despesas Operacionais	(Despesa Operacional / Receita Operacional Líquida) X 100	% da ROL	Acumulado	Menor Melhor	Mensal
	Comprometimento das Despesas com Pessoal	(Despesa com Pessoal e Encargos / Receita Operacional Líquida) X 100	% da ROL	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	(Lucro Líquido Contábil / Patrimônio Líquido) X 100	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Execução do Orçamento de Investimentos (OI)	(Valor previsto até o mês do OI / Valor Real até o mês do OI) X 100	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Inadimplência das Contas a Pagar	(Valores vencidos / Receita Líquida Operacional) X 100	% da ROL	Acumulado	Menor Melhor	Mensal
PERPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	ACOMPANHAMENTO	POLARIDADE	COLETA
FINANCEIRA & SOCIAL	Inadimplência das Contas a Receber	(Contas a receber / Receita Líquida Operacional) X 100	% da ROL	Acumulado	Menor Melhor	Mensal
	Subsídios Cruzados nas Tarifas Portuárias: Tabela 1, 2, 3, N	[(Custos e Despesas Tabela 1, 2, 3, N / Receita Tabela 1, 2, 3, N) - 1] X 100	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal

Margem EBITDA	$(\text{EBITDA}/\text{Receita Operacional Líquida}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Qualidade no Faturamento	$(\text{N}^\circ \text{ de faturas emitidas com erro} / \text{N}^\circ \text{ de faturas emitidas}) \times 100$	% de faturas com erro sobre o total	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor do Comércio Internacional	Total das Importações US\$ + Total das Exportações US\$	US\$	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor Agregado das Mercadorias	$(\text{Total das Importações US\$} + \text{Total das Exportações US\$}) / \text{Tonelada movimentada}$	US\$/Tonelada	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor Agregado das Mercadorias - Carga Geral	$(\text{Total das Importações US\$} + \text{Total das Exportações US\$}) / \text{Tonelada movimentada}$	US\$/Tonelada	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor Agregado das Mercadorias - Carga Solta	$(\text{Total das Importações US\$} + \text{Total das Exportações US\$}) / \text{Tonelada movimentada}$	US\$/Tonelada	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor Agregado das Mercadorias - Carga Conteneurizada	$(\text{Total das Importações US\$} + \text{Total das Exportações US\$}) / \text{Tonelada movimentada}$	US\$/Tonelada	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor Agregado das Mercadorias - Granéis Líquidos	$(\text{Total das Importações US\$} + \text{Total das Exportações US\$}) / \text{Tonelada movimentada}$	US\$/Tonelada	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
Valor Agregado das Mercadorias - Granéis Sólidos	$(\text{Total das Importações US\$} + \text{Total das Exportações US\$}) / \text{Tonelada movimentada}$	US\$/Tonelada	Acumulado	Maior Melhor	Mensal

PERPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	ACOMPANHAMENTO	POLARIDADE	COLETA
<b>CLIENTES</b>	Pesquisa de satisfação - Clientes Internos	Média de satisfação dos Clientes Internos da CDC	Nº (Média geral)	Acumulado	Maior Melhor	Anual
	Pesquisa de satisfação - Operadores de Cargas	Média de satisfação dos Operadores de Cargas da CDC	Nº (Média geral)	Acumulado	Maior Melhor	Semestral
	Pesquisa de satisfação - Passageiros (TMP)	Média de satisfação dos Passageiros (TMP) da CDC	Nº (Média geral)	Acumulado	Maior Melhor	Semestral
	Índice de comunicação interna	(Nº de comunicações internas emitidas / respostas recebidas) X 100	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Índice de comunicação externa	(Nº de comunicações externas emitidas / respostas recebidas) X 100	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Comparativo de preços	Média geral dos preços	R\$	Acumulado	Igual ou Menor Melhor	Mensal
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Taxa Média de Ocupação dos Berços	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Taxa Média de Ocupação do Berço 101	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Taxa Média de Ocupação do Berço 102	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Taxa Média de Ocupação do Berço 103	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Taxa Média de Ocupação do Berço 104	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal

PERPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	ACOMPANHAMENTO	POLARIDADE	COLETA
PROCESSOS INTERNOS	Taxa Média de Ocupação do Berço 105	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Taxa Média de Ocupação do Berço 201	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Taxa Média de Ocupação do Berço 202	$(\text{Tempo Total Atracado} / \text{Tempo Total Disponível}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Tempo Médio de espera do Navio	Tempo de Espera de Atracação de Navios / Quantidade de Atracações	Horas	Acumulado	Menor Melhor	Mensal
	Tempo Médio de Permanência de Navio	Tempo Total entre Entrada e Saída de Navios / N° de Navios	Horas	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Evolução da Carga Movimentada	$(\text{Tonelada Movimentada Período Atual} / \text{Tonelada Movimentada Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Evolução da Carga Movimentada - Carga Geral	$(\text{Tonelada Movimentada Período Atual} / \text{Tonelada Movimentada Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Evolução da Carga Movimentada - Carga Solta	$(\text{Tonelada Movimentada Período Atual} / \text{Tonelada Movimentada Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Evolução da Carga Movimentada - Carga Conteneurizada	$(\text{Tonelada Movimentada Período Atual} / \text{Tonelada Movimentada Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Evolução da Carga Movimentada - Granéis Líquidos	$(\text{Tonelada Movimentada Período Atual} / \text{Tonelada Movimentada Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Evolução da Carga Movimentada - Granéis Sólidos	$(\text{Tonelada Movimentada Período Atual} / \text{Tonelada Movimentada Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
PERPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	ACOMPANHAMENTO	POLARIDADE	COLETA

<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Evolução do N° de atracções	$(\text{N}^\circ \text{ de Atracções Período Atual} / \text{N}^\circ \text{ de Atracções Período Anterior}) \times 100$	%	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Consignação Média	Tonelada Movimentada / Quantidade de Atracções	Toneladas/Navio	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Consignação Média - Carga Geral	Tonelada Movimentada / Quantidade de Atracções	Toneladas/Navio	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Consignação Média - Granéis Líquidos	Tonelada Movimentada / Quantidade de Atracções	Toneladas/Navio	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Consignação Média - Granéis Sólidos	Tonelada Movimentada / Quantidade de Atracções	Toneladas/Navio	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
<b>PESSOAS, TECNOLOGIA &amp; INOVAÇÃO</b>	Assiduidade	$(\text{N}^\circ \text{ de Horas trabalhadas} / \text{N}^\circ \text{ de Horas de Trabalho previstas}) \times 100$	% de horas trabalhadas/previstas	Acumulado	Maior Melhor	Mensal
	Otimização de Horas Extras	$(\text{Dispêndio Total com Horas Extras} / \text{Dispêndio Total da Folha}) \times 100$	% da Folha de Pagamento	Acumulado	Menor Melhor	Mensal
	Acidentes de Trabalho	$(\text{Total de trabalhadores acidentados} / \text{Total de Trabalhadores}) \times 100$	% de acidentados/Total	Acumulado	Menor Melhor	Mensal
	Acidentes de Trabalho fatais	$(\text{N}^\circ \text{ de óbitos} / \text{Total de trabalhadores acidentados}) \times 100$	% de acidentados/acidentados	Acumulado	Menor Melhor	Mensal

## **Coordenação**

Cesar Augusto Pinheiro - Diretor Presidente

Cláudio Pereira D'Alencar- Diretor de Infraestrutura e Gestão Portuária

Jeferson Cavalcante de Lucena - Diretor de Administração e Finanças

Mário Jorge Cavalcanti Moreira - Diretor Comercial

## **Grupo de Trabalho**

Allysson Costa de Oliveira - Coordenadoria de Planejamento Estratégico (CODPLA)

Ernani Melo - Coordenadoria de Informática (CODTEI)

Francisco Humberto C Branco Araujo – Diretoria de Administração e Finanças (DIAFIN)

Raimundo Oliveira - Coordenadoria de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (CODSMS)

Telma Leite Moraes – Coordenadoria de Gestão e Negócios (CODGEN)

Luana Aguiar Recamonde - Coordenadoria de Controle (CODCON)

Cintia M<sup>a</sup> Mota De Melo - Coordenadoria de Controle (CODCON)