

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2020 2024

COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

DEZEMBRO 2019
(Atualizado em Janeiro/2020)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. DIAGNÓSTICO	5
2.1. PESSOAS E TECNOLOGIA.....	6
2.1.1. PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA.....	6
2.1.2. ALOCAÇÃO DE PESSOAL E CAPACITAÇÃO	8
2.1.3. TECNOLOGIA.....	10
2.1.4. AVANÇOS.....	11
2.1.5. DESAFIOS	12
2.2. PROCESSOS	13
2.2.1. GERENCIAMENTO	13
2.2.2. INFRAESTRUTURA.....	16
2.2.3. OPERAÇÃO	16
2.2.4. MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA.....	18
2.2.5. AVANÇOS.....	19
2.2.6. DESAFIOS	20
2.3. CLIENTES.....	21
2.3.1. MERCADO	21
2.3.2. SOCIEDADE.....	23
2.3.3. AVANÇOS.....	24
2.3.4. DESAFIOS	25
2.4. FINANCEIRO.....	26
2.4.1. ANÁLISE HISTÓRICA.....	26
2.4.2. PROJEÇÃO	28
2.4.3. ANÁLISE	30
2.4.4. AVANÇOS.....	31
2.4.5. DESAFIOS	31
3. PLANO DE NEGÓCIOS (AVALIAÇÃO PARCIAL)	32
3.1. PILARES	32
3.1.1. PILAR FINANÇAS.....	32
3.1.2. PILAR ORGANIZAÇÃO	33
3.1.3. PILAR EXECUÇÃO	34
3.1.4. PILAR SERVIÇOS.....	34
3.1.5. PILAR MERCADO	35
4. CONSOLIDAÇÃO DE DIAGNÓSTICO	36
4.1. MATRIZ SWOT	36
5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	38
5.1. MISSÃO	38

5.2. VISÃO	38
5.3. VALORES	38
6. RISCOS ESTRATÉGICOS	39
6.1. RISCOS CORPORATIVOS MAPEADOS	39
6.2. APETITE A RISCO	40
7. MAPA ESTRATÉGICO	42
7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS	42
7.2. INDICADORES E METAS DE LONGO PRAZO	43

1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente documento é criar as bases de avaliação sobre o desempenho da Companhia Docas do Ceará - CDC no ano de 2019 e estabelecer as diretrizes que nortearão as prioridades estratégicas para a Companhia nos próximos 05 anos.

A partir de um diagnóstico sobre os principais eixos de atuação da empresa, foi feita uma consolidação do cenário em matriz SWOT. Na sequência, foram identificados riscos que podem comprometer a capacidade de atingir a sua visão, os quais precisarão ser monitorados. A partir dessas informações de base, a estratégia foi traduzida utilizando-se um mapa estratégico, indicadores e metas de longo prazo (2020 a 2024).

Esse documento é base para a elaboração do Plano de Negócios 2020 da Companhia.

2. DIAGNÓSTICO

Considerando que o diagnóstico tem por objetivo reavaliar as estratégias do Porto no curto e médio prazo, a análise da CDC estará estruturada nas perspectivas de avaliação do mapa estratégico, seguindo como referencial a metodologia Balanced Scorecard – BSC, já consolidada nos instrumentos de planejamento da Companhia.

Informações extraídas de outros instrumentos de avaliação e planejamento como Plano Mestre (versão preliminar), relatórios de auditoria, anuário ANTAQ, além de consulta às áreas técnicas, compõem a base de informações do presente documento.

2.1. PESSOAS E TECNOLOGIA

Para fins de informação, segue na Figura 1 os objetivos estratégicos estabelecidos no último planejamento estratégico.

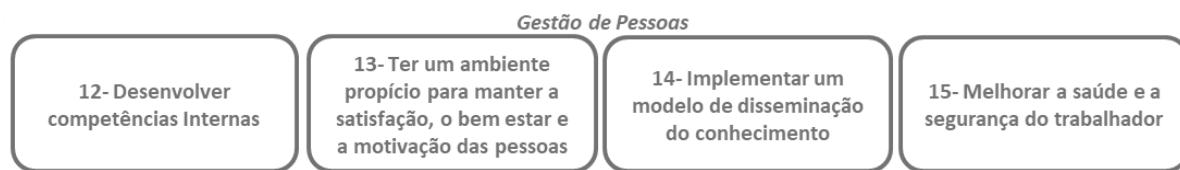


Figura 1 - Objetivos estratégico CDC – Gestão de pessoas (PEI 2018 - 2023)

2.1.1. PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA

A CDC conta com atualmente 130 colaboradores¹, entre efetivos e comissionados ou com gratificação. Segue abaixo categorização considerando faixa etária, escolaridade e alocação na empresa.

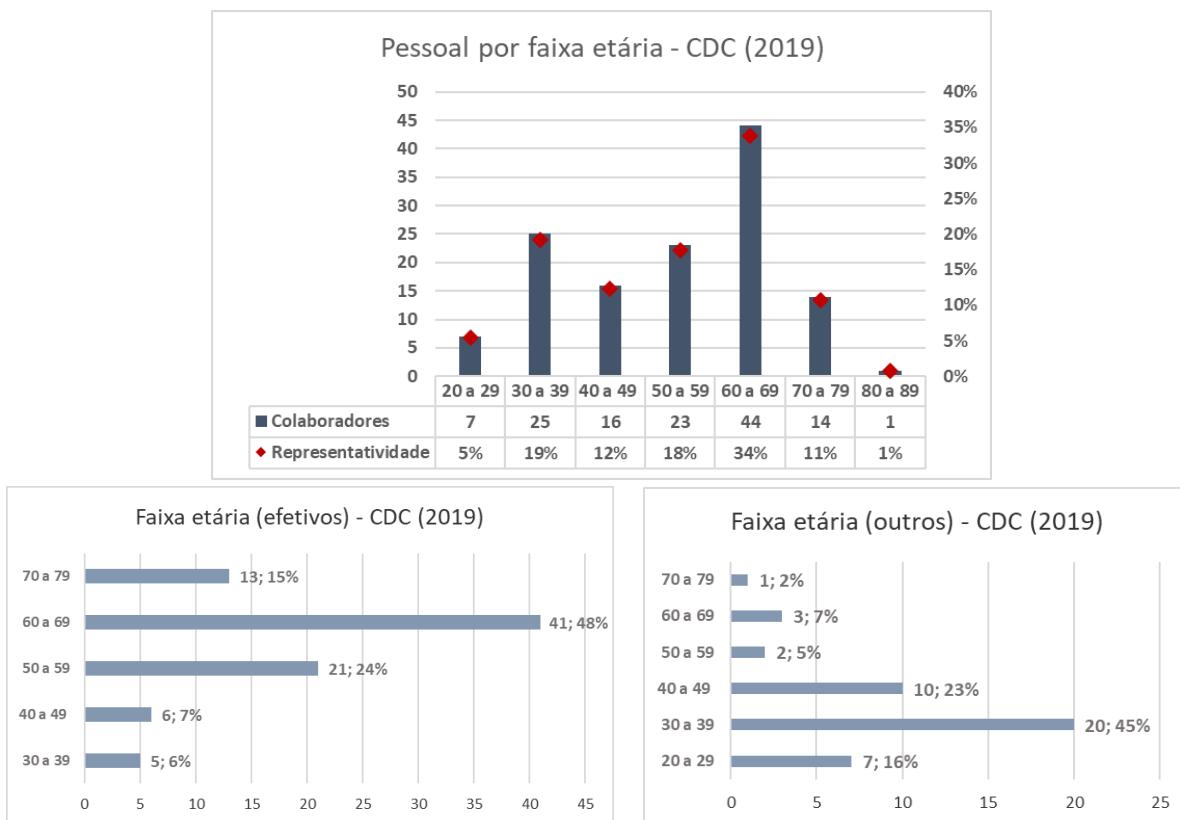


Figura 2 - Pessoal por faixa etária (fonte: CODRHE)

Analizando-se os dados da Figura 2, é possível verificar que mais de 60% dos colaboradores da CDC tem mais de 50 anos. Dos 86 colaboradores efetivos, 55 já estão aposentados (64% dos empregados). Um dos aspectos que pode explicar tal resultado é a falta de realização de concurso público.

¹ Informações consolidadas em setembro de 2019.

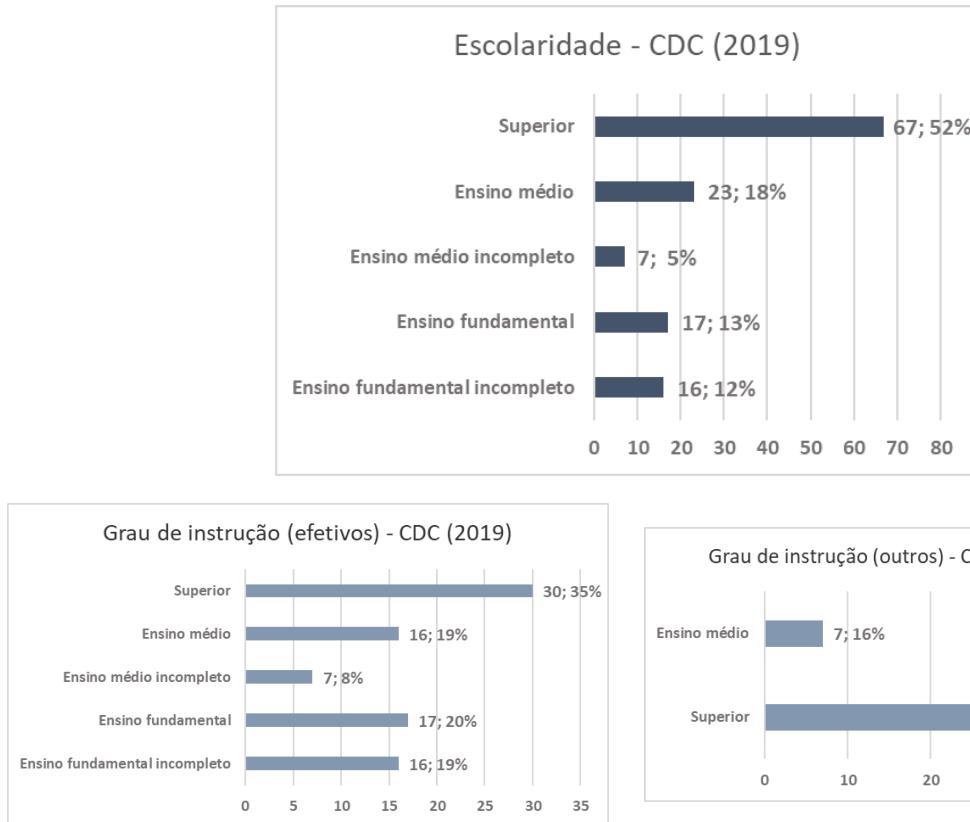


Figura 3 - Escolaridade dos colaboradores (fonte: CODREH)

Quanto a escolaridade, a maior parte dos colaboradores tem ensino superior (52%), os demais possuem ensino médio completo ou incompleto (23%) ou ensino fundamental, completo ou incompleto (25%).

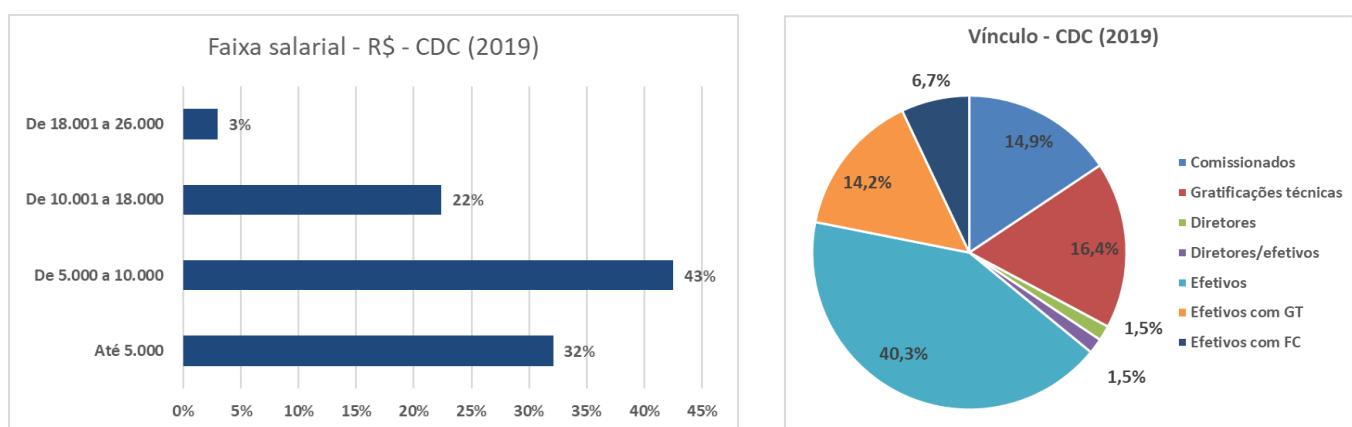


Figura 4 - Perfil de pessoal por salário e vínculo (fonte: CODREH)

Como pode ser verificado na Figura 4, no que se refere a remuneração, a maior parte dos colaboradores recebe entre 5 e 10 mil reais. Com relação ao vínculo, a maior parte é de efetivos, seguido por gratificações técnicas e efetivos com GT. Com relação ao gênero, a maior proporção (76%) é de homens (Figura 5).

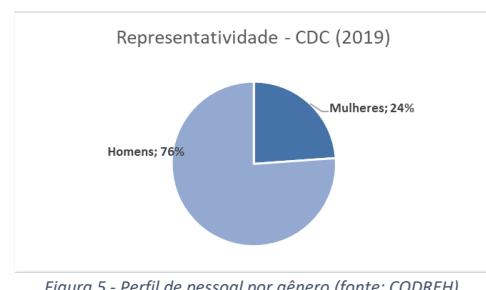


Figura 5 - Perfil de pessoal por gênero (fonte: CODREH)

2.1.2. ALOCAÇÃO DE PESSOAL E CAPACITAÇÃO

A CDC iniciou um grande processo de reestruturação, e revisou sua estrutura organizacional de forma a tornar a empresa mais ágil em termos de andamento dos processos e das decisões, além de buscar a racionalização dos gastos com pessoal. Algumas coordenadorias passaram a responder por mais de uma atribuição: CODCON absorveu a CODPLA, COADMI concentrou CODREH, CODINF agrupou CODMAN.

Funções gratificadas foram reavaliadas e redistribuídas, buscando alinhar o benefício a entrega de uma estratégia específica que gere benefícios a empresa.

A maior parte das Coordenadorias está sob responsabilidade da DIRPRE. Cabe ressaltar que, apesar de não estarem subordinadas a DIRPRE, Auditoria Interna e Ouvidoria têm sido acompanhadas de perto pela presidência por suas funções estratégicas no processo de reestruturação da empresa, com vistas a fortalecer os processos de conformidade.

Segue abaixo a estrutura de pessoal, e o último registro de alocação por setor.

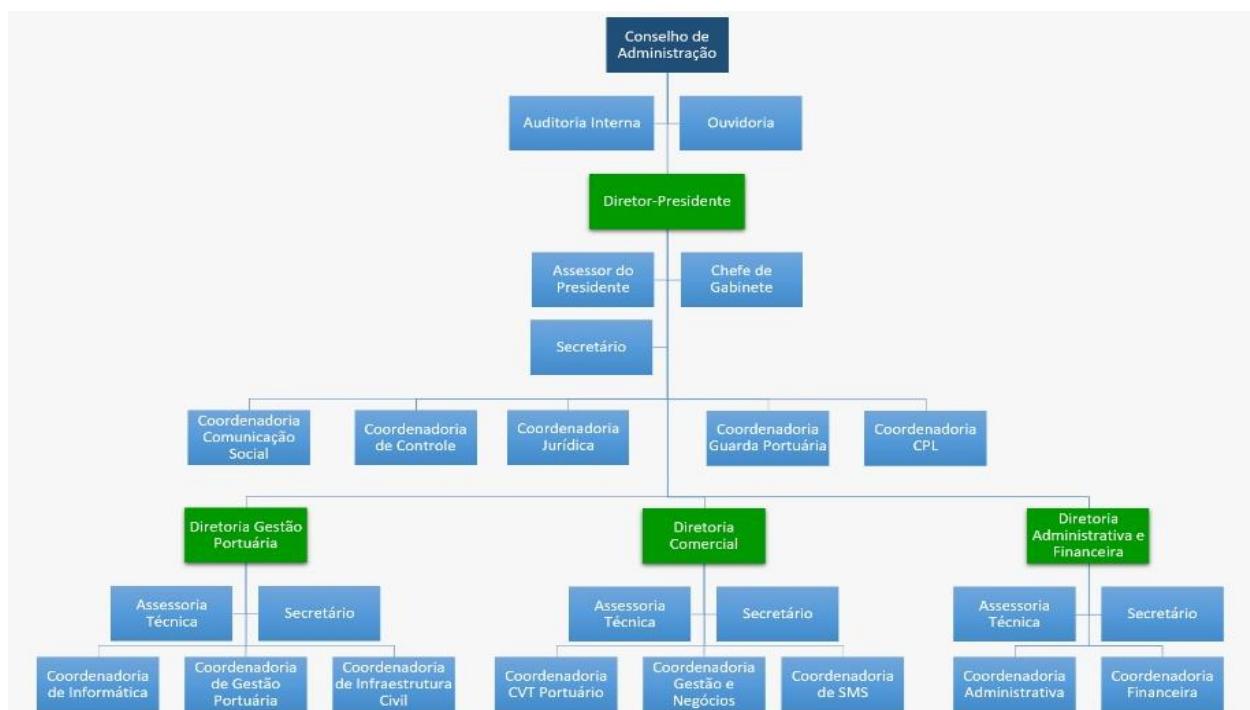


Figura 6 - Estrutura organizacional CDC (2019)

No período de consolidação desse relatório, os setores com maior quantitativo de pessoal eram CODGEP (31), CODGUA (22), COADMI (12) e CODFIN (10), conforme indicado na Figura 7.

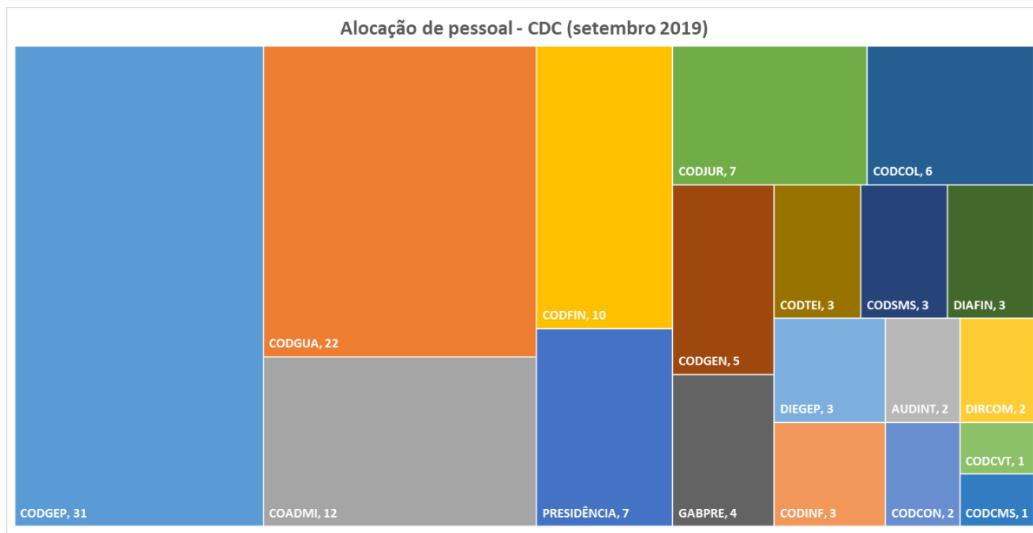


Figura 7 - Alocações por área (fonte: CODREH)

Sobre a realização de treinamentos (Figura 8), pode-se verificar que a CDC aumentou de forma expressiva esse indicador, no comparativo com 2018. O atendimento a meta deverá ser avaliado no fim do ano, com a consolidação dos últimos meses.

MÊS	REALIZADO 2018	ACUMULADO 2019		OBJETIVO 2019	VARIAÇÃO	ATINGIMENTO DO OBJETIVO
ÁREAS	HORAS	HORAS	PESSOAS	Horas	18 X 19	19 X META
CONSAD / CONFIS	-	0	0	800	-	0%
DIRPRE	104	248	20	1283	138%	19%
DIRPRE	-	72	4		-	-
AUDINT	56	24	6	216	-57%	11%
GABPRE	-	120	2	-	-	-
CODPLA	24	0	0	124	-100%	0%
CODTEI	-	0	0	84	-	0%
CODCON	-	16	4	48	-	33%
CODJUR	24	4	1	40	-83%	10%
CODSMS	-	12	3	171	-	7%
CODCVT	-	0	0	-	-	-
CODCMS	-	0	0	-	-	-
CODCOL	-	0	0	-	-	-
CODGUA	-	0	0	600	-	0%
DIAFIN	44	286	8	706	550%	41%
DIAFIN	-	64	2	80	-	80%
COADMI	-	24	2	102	-	24%
CODREH	8	198	4	216	2375%	92%
CODFIN	36	0	0	308	-100%	0%
DIEGEP	-	8	2	440	-	2%
DIEGEP	-	8	2	-	-	-
CODGEPE	-	0	0	440	-	0%
CODINF	-	0	0	-	-	-
CODMAM	-	0	0	-	-	-
DIRCOM	-	16	4	305	-	5%
DIRCOM	-	8	2	132	-	6%
CODGEN	-	4	1	110	-	4%
CODMAK	-	4	1	63	-	6%
TOTAL GERAL	148	558	34	3.534	277%	16%

Figura 8 - Treinamentos 2019 (fonte: CODRHE)

2.1.3. TECNOLOGIA

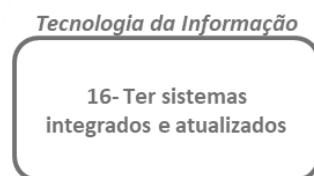


Figura 9 - Objetivos estratégico CDC - Tecnologia da informação (PEI 2018 - 2023)

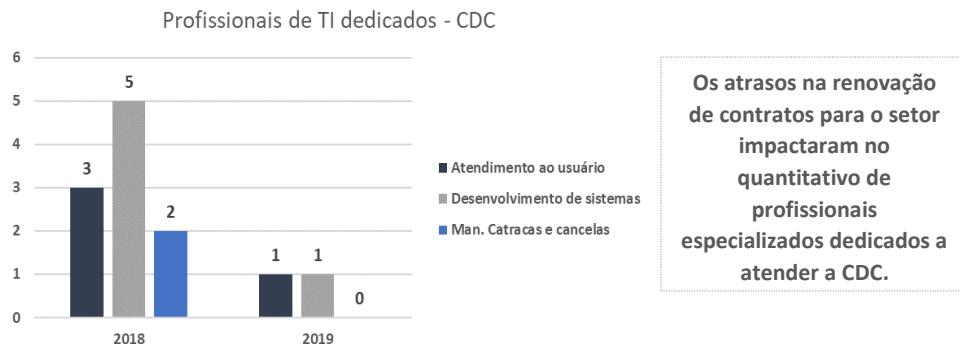


Figura 10 - Processionais dedicados a TI (fonte: CODTEI)

Em decorrência do ataque hacker sofrido pela CDC, está sendo feita uma ação de retomada da normalidade, e até o momento de conclusão desse documento, pode ser verificada a situação abaixo:

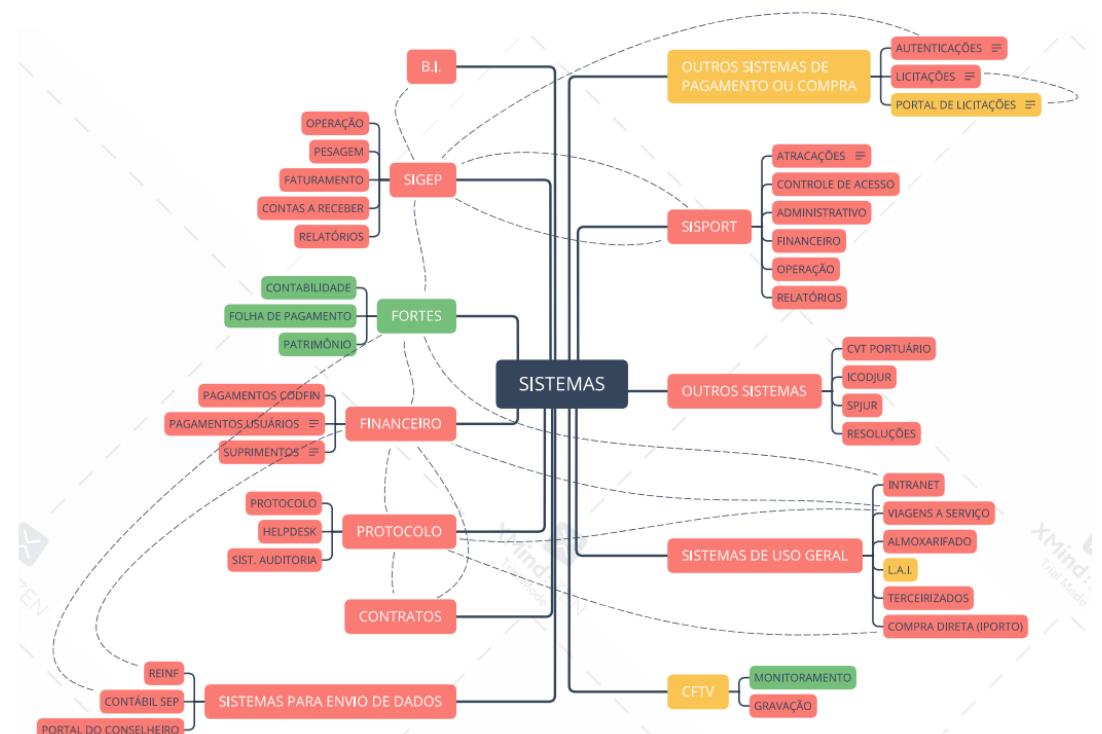


Figura 11 - Mapeamento de sistemas CDC e comprometimento pelo ataque cibernetico (fonte: CODTEI)

Para uma análise mais ampla sobre toda a Governança de TI, segue abaixo um levantamento realizado pelo TCU (IGG 2018) que, apesar do lapso temporal, pode ser utilizado como referência para análise comparativa entre a CDC e outras estatais.

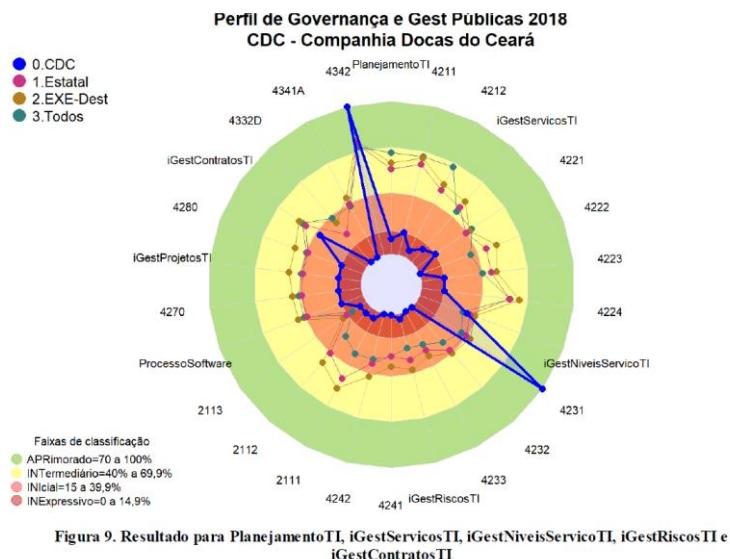


Figura 9. Resultado para PlanejamentoTI, iGestServicosTI, iGestNiveisServicoTI, iGestRiscosTI e iGestContratosTI

Figura 12 - Governança de TI CDC 2018 (fonte: TCU)

Diferentemente do cenário apontado nesse levantamento pretérito, atualmente a CDC dispõe de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, e está em andamento a estruturação de outras políticas de governança de TI. Em contrapartida, os alegados acordos de níveis de serviço indicados como avançados a época estão sendo revistos, não somente em decorrência dos atrasos nas contratações no setor, mas também, com uma visão mais aprimorada sobre os parâmetros de desempenhos previamente estabelecidos, visando a qualidade dos serviços e otimização de custos.

2.1.4. AVANÇOS

• Pessoas

- Campanhas: a CDC iniciou um movimento de incentivo à leitura, a partir do compartilhamento de livros entre os empregados e a criação de uma biblioteca com itens doados pelos próprios colaboradores;
- A partir da seleção de algumas datas comemorativas, como o Dia da Secretária e Dia Nacional de Prevenção à Obesidade, foram realizadas ações que resultaram na integração e valorização dos colaboradores.

• Tecnologia

- Instalação e funcionamento do sistema OCR (Reconhecimento Ótico de Caracteres) no Portão Principal do porto. Além de atender exigências para o alfandegamento, tornou mais seguro o controle de cargas e de veículos que transitam pelo Porto de Fortaleza;

- Desenvolvimento do SISPORT, a fim de atender os normativos da receita federal para obtenção do alfandegamento;
- Dedicação para o restabelecimento da normalidade após o ataque hacker, incluindo-se: recuperação de backup; implementação de sistemas em estações locais e atualização dos softwares de segurança.

2.1.5. DESAFIOS

- **Pessoas**

- A média de pessoas treinadas na Companhia é baixa, o que, associado a média de idade verificada no diagnóstico pode ser um fator de risco, tendo em vista que cada vez mais os processos de gestão são mais complexos, dinâmicos e modernos, exigindo do colaborador atualização constantes;
- Quase 50% dos efetivos tem ensino fundamental ou médio, um desafio para desenvolvimento de planos de carreira/ sucessão;
- A CDC não tem um processo de avaliação de desempenho para os colaboradores. Se bem implementado, e associado a políticas de reconhecimento², incluindo o próprio programa de treinamentos, pode ser um estímulo para que os funcionários e lideranças se mobilizem para aumentarem as cargas horárias de capacitação.

- **Alocação**

- A presidência acumula muitas coordenações sob sua responsabilidade, e por ser uma Diretoria com forte atribuição institucional, ainda que tenha estrutura de gabinete mais ampla (e que também tem seus processos e atribuições particulares), essa concentração pode ser um desafio em termos de gestão/liderança;
- A nova estrutura precisa ser acompanhada por uma iniciativa de revisão e redistribuição de atividades, revisão dos normativos, sobretudo após o ataque cibernético, que forçou a uma execução manual de muitos processos. Nesse assunto, cabe o monitoramento das horas extras, indicador de processo inserido no próximo capítulo.

- **Tecnologia**

- Redução dos contratos e, por conseguinte, pessoal dedicado a manter sistemas, equipamentos em TI prejudicou um setor que tem papel estratégico. Num contexto com equipes enxutas, sistemas podem ampliar a produtividade e melhorar os processos de conformidade da empresa;
- A retomada da normalidade de sistemas deve ser acompanhada por um fortalecimento das políticas de segurança da informação³.

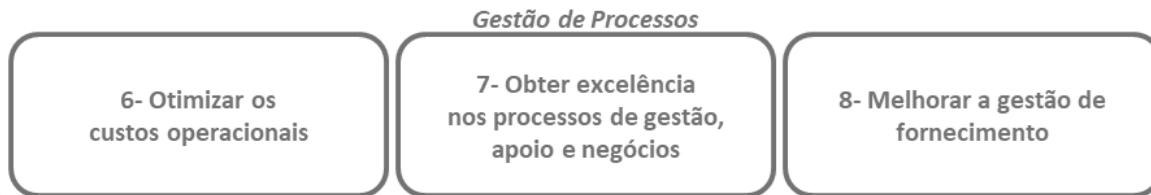
² Item de avaliação do IGG – Índice de governança do TCU

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2020/sobre.htm>)

³ Item de avaliação do IGG – Índice de governança do TCU

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2020/sobre.htm>)

2.2. PROCESSOS



2.2.1. GERENCIAMENTO

Segue abaixo um panorama dos setores e seus processos vinculados.

MACROPROCESSOS	PROCESSOS IDENTIFICADOS
APLOG/ GABPRE	2
Gerir rotinas e demandas da alta gestão	2
AUDINT	3
Implementar auditoria interna	3
COADMI	8
Gerir ativos imobiliários e patrimônio	2
Gerir compras e almoxarifado	2
Gerir serviços gerais	4
CODCMS	5
Gerir comunicação externa/ assessoria de imprensa	3
Gerir comunicação interna	2
CODCOL	3
Gerir processos de contratação	3
CODCON	7
Gerir riscos, integridade e conformidade	5
Mapear e otimizar processos	2
CODCVT	2
Gerir o CVT	2
CODFIN	8
Gerir a contabilidade	2
Gerir finanças	6
CODGEN	5
Gerir fiscalização de contratos operacionais/ arrendamentos	2
Gerir política tarifária	1
Prospectar e atrair novos negócios	2
CODGEP	8
Gerir acesso aquaviário	2
Gerir anuências e regulamentações portuárias	2
Gerir fiscalização das operações portuárias	3
Gerir serviços operacionais	1
CODGUA	4
Gerir acesso terrestre	1
Manter alfandegamento	1
Prover segurança portuária	2
CODINF	5
Gerir a manutenção portuária e predial	2
Gerir obras	1
Gerir utilidades	2
CODJUR	4
Gerir consultoria jurídica para assuntos administrativos	2
Gerir contencioso	2
CODPLA	5
Apoiar a elaboração e gestão dos instrumentos de planejamento	3
Planejamento, acompanhamento e controle da execução orçamentária	2
CODREH	10
Gerir carreira	2
Gerir operações de recursos humanos	8
CODSMS	10
Gerir ações de segurança do trabalho	3
Gerir ações socioambientais (porto-cidade)	2
Gerir meio ambiente	4
Gerir serviços operacionais (resíduos)	1
CODTEI	5
Desenvolver e gerir sistemas	2
Garantir a segurança da informação	2
Manter equipamentos de informática	1
OUVIDORIA	2
Gerir ouvidoria e canais de denúncia	1
Organização das visitações ao porto	1
Total Geral	96

Figura 14 - Identificação de processos da CDC (fonte: CODCON/ Comissão PMGP)

A partir da análise dos processos agrupados em macroprocessos estratégicos para a empresa, e do benchmarking junto a outros portos que participaram dos primeiros ciclos de implementação do PMGP (Plano de Modernização da Gestão Portuária), foi feito o desenho preliminar da cadeia de valor da Companhia (Figura 15), que deve nortear as iniciativas de priorização de iniciativas, e reestruturação, visando agregar ao máximo valor aos clientes.



Figura 15 - Cadeia de valor da CDC (fonte: CODCON/ Comissão PMGP)

A partir dessa visão, seguem alguns indicadores de processos que representam um retrato de 2019 (avanços e desafios).

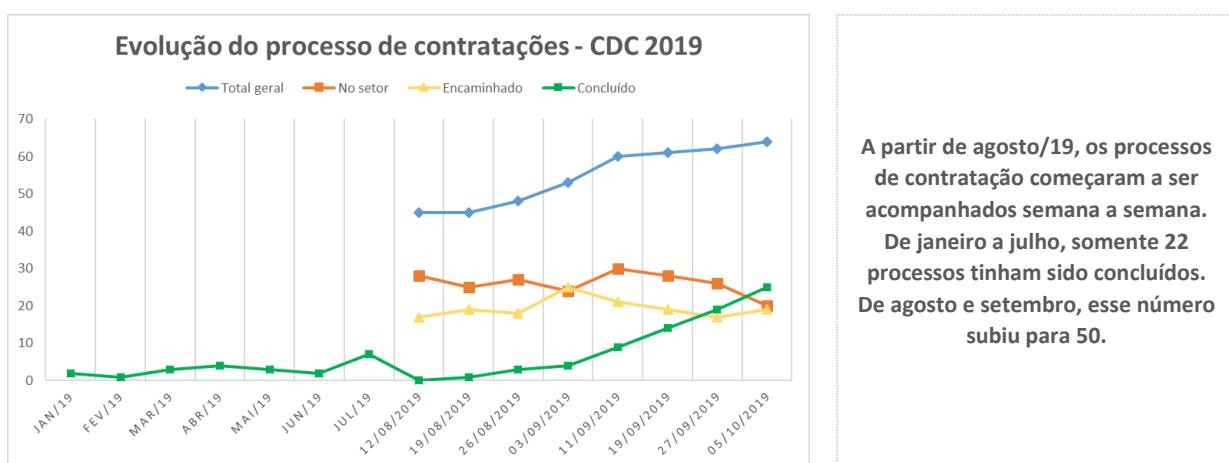


Figura 16 - Processo de contratações CDC (fonte: CODCOL)

REDUÇÃO DE PASSIVOS			
ANO	QUANTID	MONTANTE	REDUÇÃO
2018	70	R\$14.661.123,78	
2019	56	R\$12.371.887,82	-16%

RECUPERAÇÃO DE ATIVOS (CÍVEL)		DISPÊNDIO EFETIVO EM PROCESSOS JUDICIAIS (CÍVEIS E TRABALHISTAS)	
R\$316.000,00		2018	R\$1.691.000,00
Judicial	R\$166.000,00	2019	R\$765.000,00
Extrajudicial	R\$150.000,00		-55%

Figura 17 - Gestão de processos judiciais (fonte: CODJUR)

Valores recuperados			
Inclusão no SPC			
Valor principal	Valor recebido	Diferença	
2013	250,25	737,99	487,74
2016	5.698,73	8.494,26	2.795,53
2017	17.703,37	21.784,03	4.080,66
2018	184.923,95	204.907,58	19.983,63
2019	182.100,39	189.710,76	7.610,37
Total	R\$ 390.676,69	R\$ 425.634,62	R\$ 34.957,93

Notificação extrajudicial			
Valor principal	Valor recebido	Diferença	
2013	83,90	255,68	171,78
2015	17.647,35	19.164,44	1.517,09
2016	9.410,90	9.941,05	530,15
2017	8.250,57	10.588,17	2.337,60
2018	71.945,10	78.954,08	7.008,98
2019	3.190,49	3.433,60	243,11
Total	R\$ 110.528,31	R\$ 122.337,02	R\$ 11.808,71

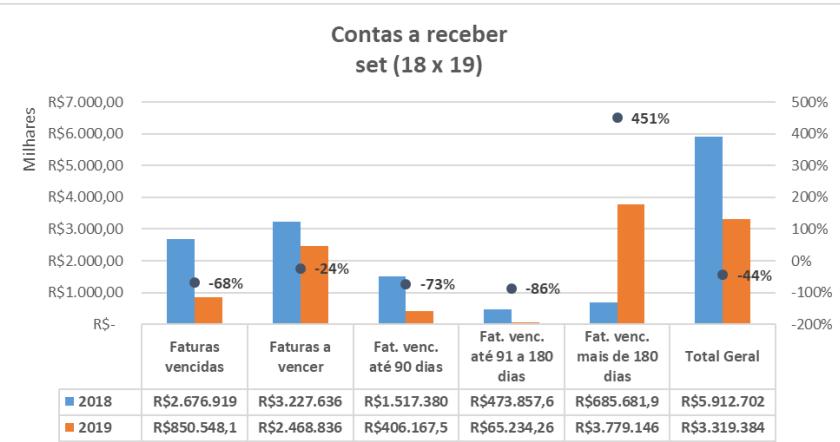


Figura 18 - Gestão de processo do contas a receber (fonte: CODFIN)

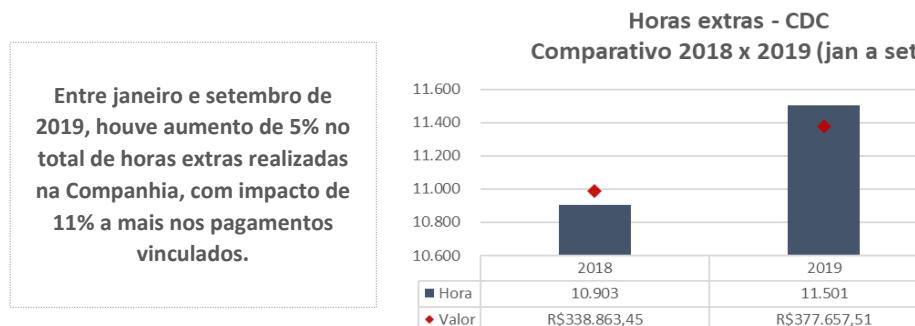


Figura 19 - Horas extras 2018 x 2019 CDC (fonte: CODREH)

Os indicadores acima consolidados indicam a preocupação da alta gestão no monitoramento de processos críticos, sobretudo os que impactam os resultados econômico financeiros da empresa. Representam essa perspectiva a dedicação na gestão do processo de contratações (Figura 16), a gestão de processos judiciais (Figura 17) e o contas a receber (Figura 18). Apesar de também estar passando por uma reavaliação, a

gestão sob horas extras, até o momento de finalização deste documento, não apresentou redução no comparativo com 2018 (Figura 19).

2.2.2. INFRAESTRUTURA

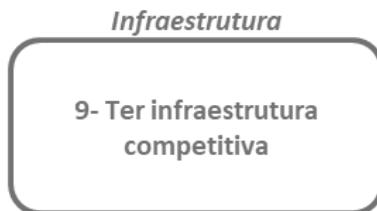


Figura 20 - Objetivos estratégico CDC - Infraestrutura (PEI 2018 - 2023)

RESTRICÃO DE CAPACIDADE							
Produto	Derivados de petróleo	Derivados de petróleo	Outros óleos vegetais	Etanol	GLP	Petróleo	Trigo
Sentido	Embarque	Desembarque	Desembarque	Desembarque	Desembarque	Desembarque	Desembarque
Demandas	128.754	1.132.120	101.931	158.126	270.437	371.941	1.416.349
Capacidade	122.120	1.073.781	96.679	149.978	256.501	352.775	1.354.664
Ano	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2025
Local	Píer petroleiro	Píer petroleiro	Píer petroleiro	Píer petroleiro	Píer petroleiro	Píer petroleiro	TERGRAN

SEM RESTRIÇÃO DE CAPACIDADE		
Mercadoria	Sentido	Berço
Produtos químicos	Embarque	104 e 105
GLP	Desembarque	102
Cruzeiros		TMP
Contêineres	Embarque e desembarque	104, 105 e 106
Produto siderúrgico	Embarque	104, 105 e 106
Coque de petróleo	Desembarque	104 e 105
Clínquer	Embarque	104 e 105
Escória	Embarque	104 e 105
Manganês	Embarque	104 e 105

Figura 21 - Análise da capacidade (fonte: Plano Mestre versão preliminar)

Os aspectos de infraestrutura indicados como gargalos ao desempenho da CDC (movimentação de granel líquido e trigo) já são de conhecimento da empresa e estão sendo objeto de gestão junto a comunidade portuária.

2.2.3. OPERAÇÃO

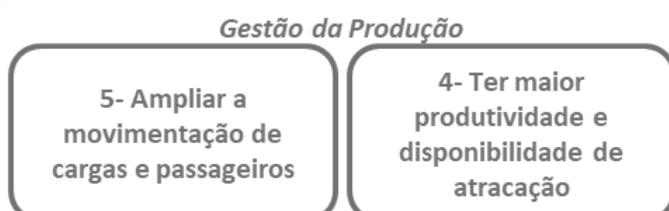


Figura 22 - Objetivos estratégico CDC - Gestão da produção (PEI 2018 - 2023)

Os dados de atracação indicam que há um comportamento estável para carga geral, granel líquido e granel sólido, com queda mais expressiva em contêineres (-44%), conforme indicado na Figura 24.

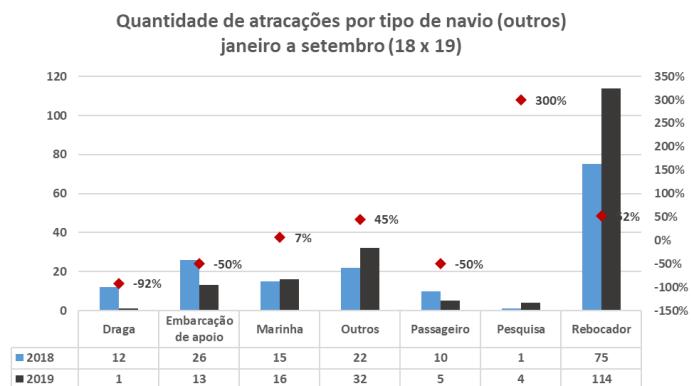
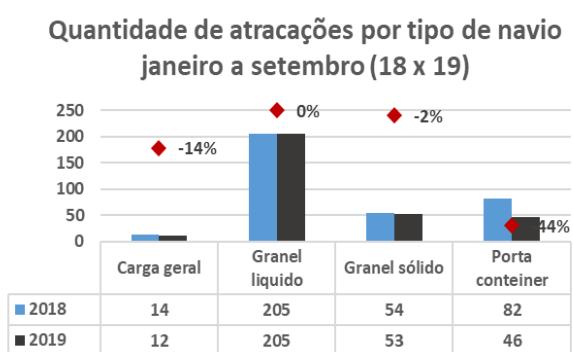


Figura 24 - Atracções (Fonte: CODGEP)

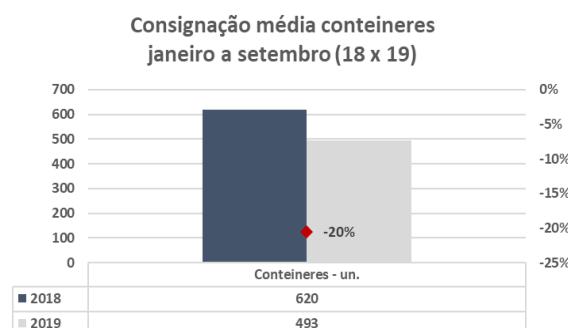
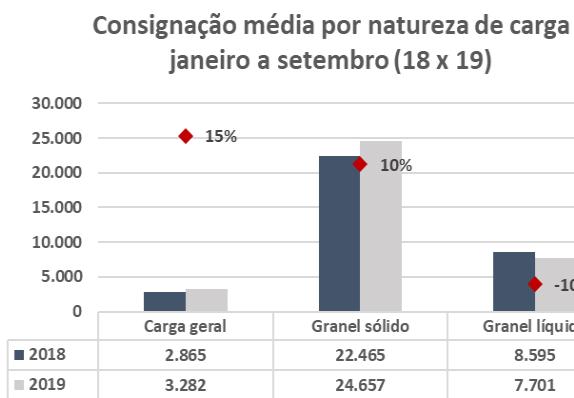


Figura 23 - Consignação média (fonte: CODGEP)

Com relação a consignação média (Figura 23), houve melhoria no desempenho em carga geral e granel sólido, e redução para granel líquido e contêineres.

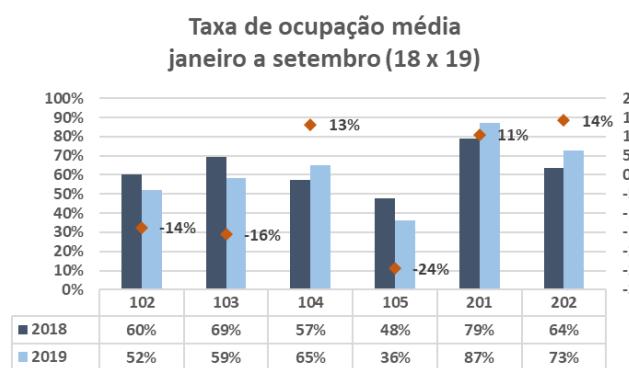


Figura 25 - Taxa de ocupação (fonte: CODGEP)

Os indicadores de taxa de ocupação (Figura 25), confirmam as informações pretéritas do Plano Mestre quanto a necessidade de ampliação de capacidade para movimentação de graneis líquidos, já que os berços 201 e 202 são referentes ao Píer Petroleiro. O aumento da taxa de ocupação do berço 201 está associado ao aumento na movimentação de graneis sólidos, tema do próximo capítulo.

2.2.4. MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA

Com relação a segurança do trabalho, não foi registrado nenhum tipo de acidente com empregados da CDC nos últimos 2 anos.

Em 2019, foram 40% a mais de ASOs emitidos.

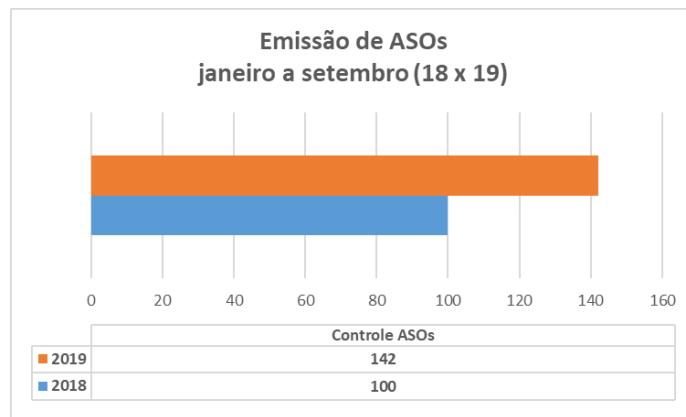


Figura 26 - Emissão de ASOs (fonte: CODSMS)

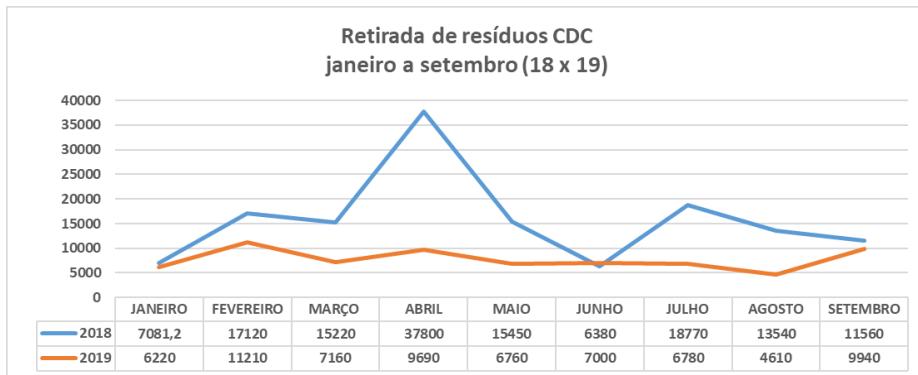


Figura 27 – Retirada de resíduos (fonte: CODSMS)

Redução de mais de 50% no volume de resíduos retirados na CDC. Menos obras, diminuição na retirada de resíduos produzidos por operadores e campanha de redução de lixo contribuíram para resultado.



Figura 28 - Imagens da SIPAT 2019 (fonte: CIPA)

2.2.5. AVANÇOS

- **Processos**

- Dedicação da CDC para minorar os passivos trabalhistas da Companhia mediante alimentação periódica dos sistemas (iCODJUR) para dispor de maior controle efetivo de prazos processuais e aprimoramento das defesas técnicas;
- Atuação em processo judicial perante a Justiça Federal para obter o reconhecimento da imunidade tributária da Taxa de Ocupação e, ainda em 2019, ingresso do pedido de imunidade de aforamento. Também protocolou administrativamente pedido de reversão para cessão especial sem ônus e anulação de lançamentos (Aforamento e Taxa de ocupação). Quanto aos demais impostos, encontra-se peticionando e diligenciando visando a obtenção de decisões favoráveis;
- Atuação proativa da CDC em processos de quitação de dívidas, celebração de acordos, termos de confissão, de forma a reduzir os montantes em inadimplência;
- Atuação para redução de despesas diversas, com destaque para: pessoal, jurídico, processos administrativos específicos (ex.: postagens);
- Fortalecimento da gestão de riscos, integridade e conformidade com a reestruturação da ouvidoria, revisão de comitês e implementação de novos procedimentos de controle interno como por exemplo:
 - Assinatura de contratos somente por 02 diretores;
 - Fortalecimento dos processos de registro com formalização de processos administrativos internos.
- Início dos trabalhos do Plano de Modernização da Gestão Portuária – PMGP e da Gestão de Riscos, com entrega de relatórios para a alta gestão.

- **Infraestrutura e Operações**

- As equipes técnicas realizaram um grande trabalho de inspeção em todas estruturas de lajes, vigas e sustentações do cais comercial e do píer petroleiro para embasar projeto de recuperação;
- Em 2019, a partir de agosto, foi feita a elaboração e execução de manutenção das estruturas de engenharia civil, elétricas e mecânicas do Porto;
- Manutenções e inspeções nos equipamentos náuticos instalados na bacia do Porto, e obra de correção de fuga de material no cais do TMP;
- Aquisições de defensas e tomadas reefer, que possibilitarão respectivamente maior segurança nas atracções e redução da necessidade de manutenção corretiva nos berços, e aumento na quantidade de contêineres refrigerados no pátio do porto.

- **Meio ambiente**

- Foram revisados os seguintes planos e programas: Plano de Controle de Emergência, Plano de Auxílio Mútuo, Plano de Área, Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais;
- Em 2019, o sistema de combate a incêndio e pânico da CDC obteve o certificado de conformidade do Corpo de Bombeiros;

- De 2018 para 2019, a CDC solicitou aprovação de nova licença, que foi concedida mediante o aumento na quantidade de condicionantes a serem atendidas pela Autoridade Portuária. Ao longo desse ano, foram envidados esforços para elaboração de processo licitatório e contratação de empresas especializadas.

2.2.6. DESAFIOS

- **Governança⁴**
 - Falta a estruturação de um modelo de governança com papéis, fluxogramas e alçadas bem definidos, para garantir o pleno andamento de todos os comitês e áreas dedicadas aos temas ligados a integridade, ética, correição e conformidade.
 - A CDC deverá observar, a partir do próximo ano, mecanismos que confirmam efetividade as políticas de ética e integridade estabelecidas na empresa, reforçando as práticas de educação, fortalecimento dos canais de denúncia e aprimoramento dos riscos vinculados a esses temas, como um processo de evolução da própria governança a ser definida.
- **Mapeamento e redesenho de processos⁵**
 - Com o ataque cibernético o plano de trabalho desenhado para o PMGP deverá ser redimensionado para contemplar o novo momento da empresa.
- **Conformidade⁶**
 - Toda a política e processos referentes a conformidade e controle interno precisam ser iniciados na Companhia, com o mapeamento e avaliação de normas e procedimentos de cada processo da empresa.
- **Infraestrutura**
 - Grandes avanços na gestão dos ativos da empresa, e as realizações de manutenções corretivas devem ser registrados e estruturados de forma a dar cada vez mais insumos para planos de manutenções preventivas, de forma a ampliar, no médio prazo a previsibilidade de demandas do setor.
- **Operação**
 - Os bons desempenhos nos indicadores devem dar espaço para avaliação do setor operacional, que deve aprimorar ainda mais a gestão da informação, acompanhada pela avaliação mais aprofundada sobre a alocação da equipe e o volume de horas extras.
- **Meio ambiente e segurança do trabalho**
 - Expandir a atuação da CDC junto aos arrendatários, a partir de um entendimento mais amplo da segurança e meio ambiente estendido a todo o porto organizado.

⁴ Item presente no IGG – Índice de Governança, TCU.

⁵ Meta de gestão constante no HVM.

⁶ Item constante no IG-SEST, de avaliação da SEST/Ministério da Economia.

2.3. CLIENTES

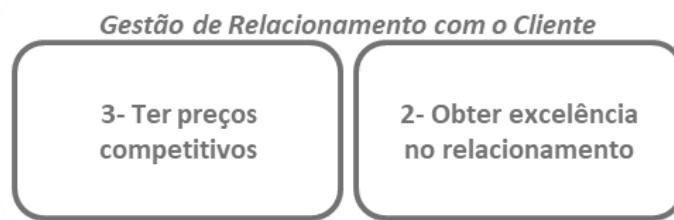


Figura 29 - Objetivos estratégico CDC - Gestão de relacionamento com o cliente (PEI 2018 - 2023)

2.3.1. MERCADO

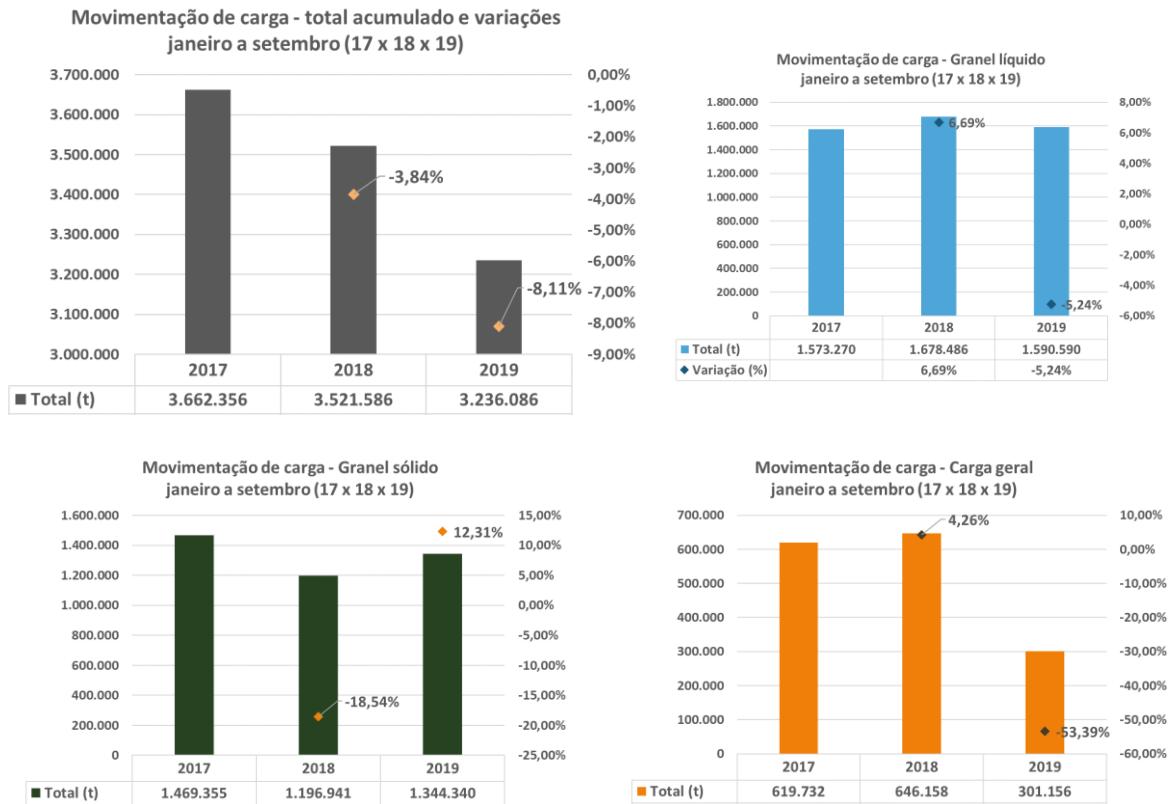


Figura 30 - Movimentação de carga - comparativo (fonte: CODGEP)

Perfil de carga	Market share	2015	2016	2017	2018	2019 (jan a set)	Variação (15 x 19)
Granel sólido	NE	0,8%	0,8%	0,9%	0,7%	0,2%	-75,0%
	CE	26,5%	18,8%	17,4%	14,3%	4,3%	-83,8%
Granel líquido	NE	4,1%	3,8%	3,9%	4,0%	5,8%	41,5%
	CE	76,5%	66,1%	69,0%	86,8%	80,2%	4,8%
Carga geral	NE	0,9%	1,0%	2,0%	0,6%	1,1%	22,2%
	CE	8,4%	5,4%	5,2%	1,5%	3,0%	-64,3%
Conteiner	NE	7,1%	6,4%	5,9%	6,8%	3,4%	-52,1%
	CE	29,4%	25,9%	24,3%	22,9%	10,3%	-65,0%
Geral	NE	1,9%	1,7%	1,7%	1,5%	1,3%	-31,6%
	CE	40,0%	29,2%	24,3%	22,3%	19,6%	-51,0%

Figura 31 - Market share (fonte: anuário ANTAQ)

Como pode ser observado na Figura 30, houve queda na movimentação de carga no Porto de Fortaleza nos últimos anos, representado especialmente pela variação negativa de granel sólido

entre 2017 e 2018, retomando o bom desempenho no ano corrente, a queda na movimentação de carga geral, em especial o contêiner, e as restrições de capacidade para movimentação de graneis líquidos, operando nos limites da disponibilidade de armazenagem na retroárea.

Com relação ao Market share, o Porto de Fortaleza tem mantido sua posição estratégica e competitividade no perfil de graneis líquidos. Entretanto, com o aumento da competição (fortalecimento de novos entrantes) não necessariamente fez o porto perder cargas já estabelecidas (exceto contêiner), mas capturou novos mercados ou demandas antes reprimidas.

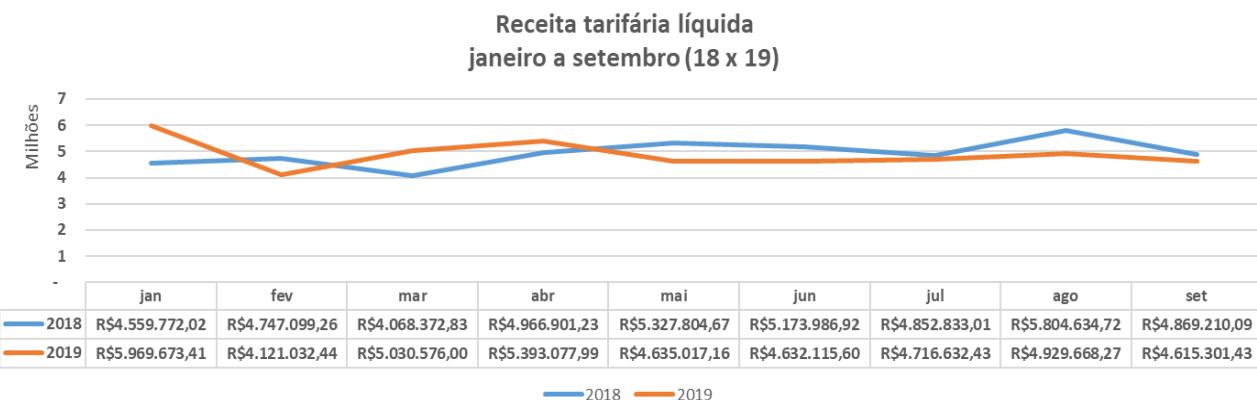


Figura 32 - Receitas tarifárias (fonte: CODFIN)

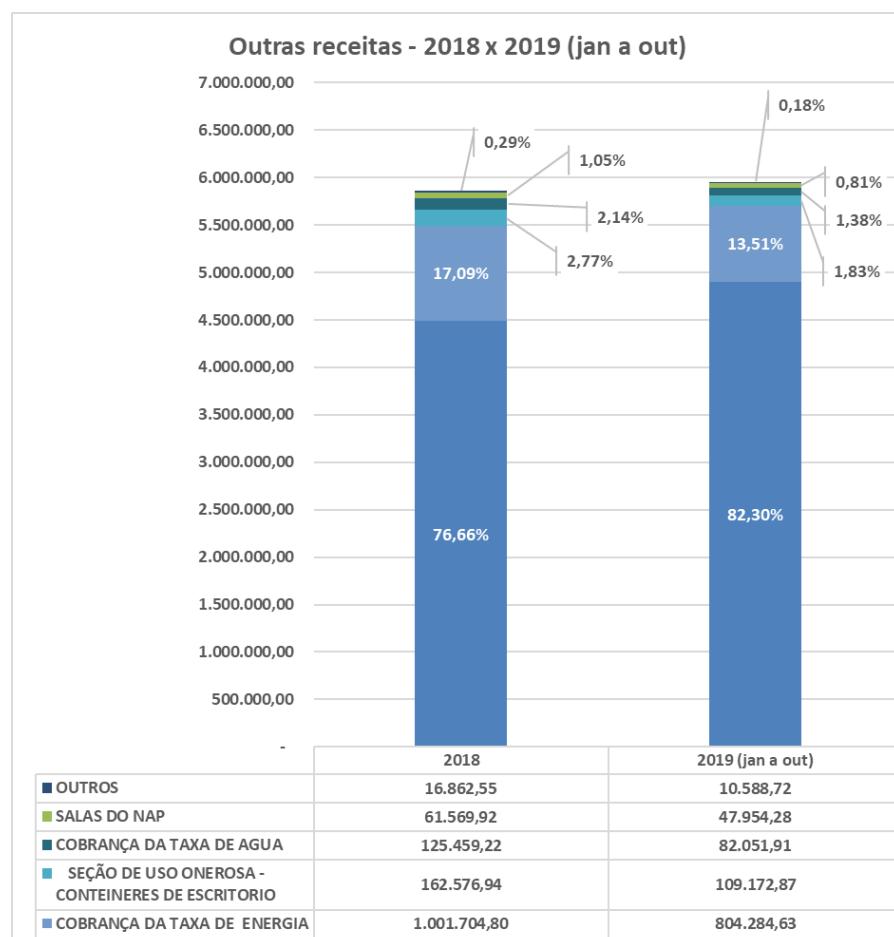


Figura 33 - Outras receitas (fonte: CODGEN)

O aumento da tarifa, reajustes dos contratos e crescimento de receitas acessórias respondem pelo crescimento ou manutenção de receitas (conforme indicado nas Figura 32 e Figura 33, mesmo num contexto de redução de movimentação de carga.

2.3.2. SOCIEDADE

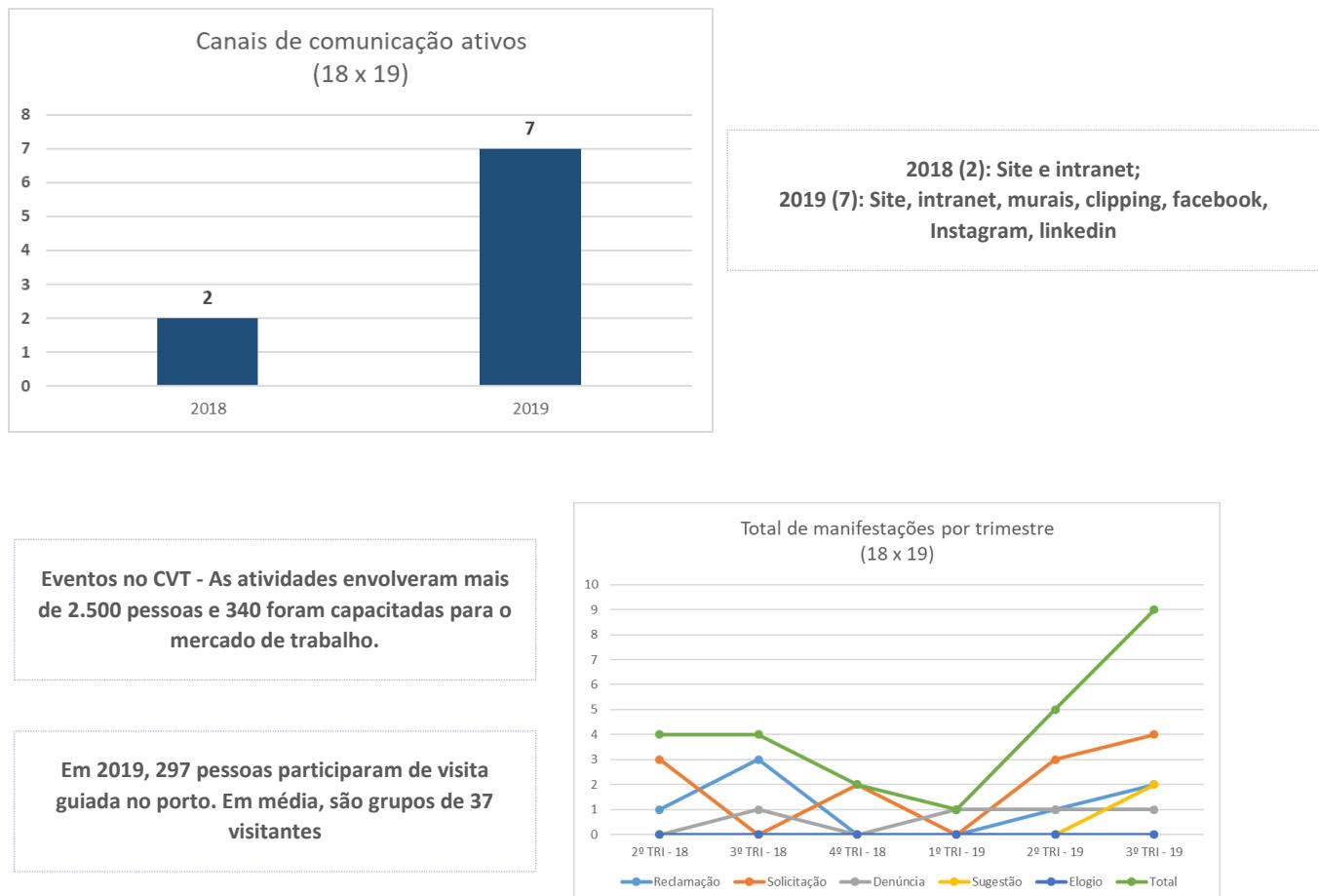


Figura 34 - Eventos CVT, visitas e manifestações registradas na ouvidoria

O CVT é atualmente um grande canal de interação da CDC com a comunidade do entorno, e junto com as visitas guiadas tornam a CDC um ator importante para a região, como catalisados de oportunidades de educação e qualificação.

A reestruturação da ouvidoria, junto com a consolidação de canais de comunicação tendem a contribuir para o aumento nas manifestações de diversos tipos.

2.3.3. AVANÇOS

• Sociedade

- Reestruturação da ouvidoria, que passou a ter atuação mais sinérgica junto a coordenações de controle, comunicação e meio ambiente;
- Desenvolvimento de novos canais de comunicação interna e externa, incluindo:
 - Clipping interno, enviado para todos os empregados, leva conteúdo informativo capturado na imprensa local ou nacional sobre o setor portuário;
 - Redes sociais, além de dar transparência à agenda da diretoria, por meio de registro de reuniões, as redes sociais são um meio de comunicação que atinge hoje o maior número de pessoas, inclusive, os empregados. Nestes espaços passaram a ser divulgados a movimentação do porto, cursos do CVT Portuário, Programa de Visita Guiada, eventos internos, entre outros. Também foram criadas várias sessões, dando voz para os empregados e reforçando a importância da integração;
 - Pequenas notícias que abastecem 5 pontos de circulação dos empregados (recepção, Engenharia, Nap, CVT Portuário e Terminal Marítimo de Passageiros). A atualização está sendo realizada a cada 15 dias.

• Mercado

- A CDC intensificou o posicionamento externo atuando em 02 frentes:
 - Publicação de notícias e informações em veículos especializados, aumentando significativamente a quantidade de aparições em mídia;
 - Ações proativas, com envio de release para os jornalistas;
- Participação em eventos de negócios, de forma a prospectar novos clientes potenciais e atualizar o setor de logística sobre as melhorias em andamento no porto.
- Elaboração de materiais institucionais para reuniões com clientes e parceiros, além de reforçar, junto aos diversos stakeholders, a imagem do Porto de Fortaleza, bem como sua importância no desenvolvimento socioeconômico da cidade e do estado;
 - Foi elaborado um Plano de Comunicação para enfrentamento da crise decorrente do ataque cibernético. O material contém um mapeamento de partes interessadas com a identificação do canal de comunicação e frequência de contatos, a fim de mitigar eventuais desinformações e manter ao máximo a normalidade da atuação da CDC.
- A CDC obteve o alfandegamento do Porto Organizado de Fortaleza⁷;
- Acompanhamento do processo de leilão do Terminal de Passageiros junto a ANTAQ/Minfra;
- Esforços para concessão do Porto de Camocim;
- Atuação para ampliação da capacidade de movimentação de trigo;
- Novos contratos viabilizando a movimentação de novas cargas no Porto de Fortaleza (ex.: minério de ferro);

⁷ Ato declaratório executivo SRRF03 nº 01, de 08/07/2019

- Reajuste tarifário em 2019, aprovado pela ANTAQ, com reajuste linear de 5,64%.

2.3.4. DESAFIOS

- **Sociedade**

- Avaliar os caminhos para o aprimoramento desses processos, a partir da decisão sobre a gestão do CVT, muito responsável atualmente pelos resultados da Companhia do que se refere a relação Porto-Cidade.
- Fomentar uma cultura participativa incluindo no desenvolvimento da comunicação o incentivo a manifestações.

- **Planejamento Comercial**

- A grande pressão concorrencial demandará da CDC uma maior orientação para os clientes, para além dos canais de comunicação já estabelecidos, passando pela avaliação de satisfação e monitoramento de preços e práticas de competidores.

- **Aumento de receitas**

- A situação econômico financeira da empresa demandará ainda o dimensionamento do potencial retorno financeiro do negócio atual (tabela tarifária, política de descontos, contratos vigentes) e das ações planejadas para os próximos meses/anos, para avaliação sobre o potencial do negócio e ajustes com relação a estrutura de custos e despesas.
- Considera-se ainda a adequação da tabela tarifária da CDC à RN 32-ANTAQ.

2.4. FINANCIERO

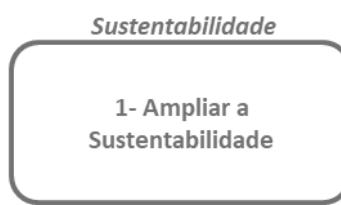


Figura 35 - Objetivos estratégico CDC - Ampliar a sustentabilidade (PEI 2018 - 2023)

Para dar início às análises de estruturação de um plano de equilíbrio econômico para a Companhia Docas, os setores CODFIN e CODCON se reuniram para analisar o comportamento das receitas e despesas da CDC nos últimos 05 anos. Essa análise foi acompanhada por uma projeção tendencial, que reproduz, de forma simplificada, os resultados nos próximos 05 anos caso a empresa mantenha o mesmo comportamento consolidado no último quinquênio.

2.4.1. ANÁLISE HISTÓRICA

Para compor a análise financeira, será feita uma avaliação sobre o desempenho dos últimos 05 anos da empresa, com dados consolidados de 2014 a 2018.

	DRE (HISTÓRICO)					VARIAÇÃO 2014-2018	VARIAÇÃO 2017-2018
	2014	2015	2016	2017	2018		
RECEITA BRUTA	43.969.000	40.716.000	41.222.000	53.151.000	56.854.000	29%	6,97%
DEDUÇÕES	-8.111.000	-6.062.000	-7.389.000	-8.164.000	-9.707.000	20%	18,90%
RECEITA LÍQUIDA	35.858.000	34.654.000	33.833.000	44.987.000	47.147.000	31%	4,80%
CUSTOS DOS SERVIÇOS OPERACIONAIS	-26.053.000	-26.402.000	-27.632.000	-36.518.000	-39.370.000	51%	-7,81%
LUCRO BRUTO	9.805.000	8.252.000	6.202.000	8.470.000	7.777.000	-21%	-8,18%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	-42.120.000	-22.253.000	-24.639.000	-20.444.000	-21.129.000	50%	3,35%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-30.371.000	-28.025.000	-27.543.000	-27.434.000	-29.074.000	4%	-5,98%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	5.271.000	7.390.000	9.296.000	9.532.000	8.957.000	70%	-6,03%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-17.020.000	-1.617.000	-6.392.000	-2.463.000	-1.013.000	-94%	-58,87%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	-32.302.000	-14.001.000	-18.438.000	-11.975.000	-13.352.000	59%	-11,50%
RECEITAS FINANCEIRAS	2.706.000	1.399.000	906.000	720.000	2.224.000	-18%	208,89%
DESPESAS FINANCEIRAS	-6.286.000	-6.232.000	-5.160.000	-6.743.000	-3.616.000	-42%	46,37%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	-35.882.000	-18.834.000	-22.694.000	-17.998.000	-14.745.000	59%	18,07%
DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	0	0	0	0	0		
LUCRO(PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO (LÍQUIDO)	-35.882.000	-18.834.000	-22.694.000	-17.998.000	-14.745.000	59%	18,07%
EBITDA	-28.752.816	-9.537.271	-13.825.365	2.619.008	1.182.128	104%	-54,86%

Figura 36 - DRE CDC (consolidação 2014 a 2018)

A partir de uma análise horizontal das informações constantes na acima (Figura 36), é possível notar que entre 2014 e 2018 houve uma recuperação do resultado operacional e no lucro líquido da CDC (59%), além do EBITDA (104%). Ressalva-se para um retrocesso entre 2017 e 2018 para o resultado operacional e EBITDA (respectivamente -11,5% e -54,86%).

Deve-se destacar que os **custos dos serviços** cresceram em ritmo muito superior ao das receitas, o que comprometeu a capacidade do porto de gerar caixa a partir das receitas operacionais, impactando o lucro, que recuou -21% nessa série histórica.

Contribuem para a conta de custos dos serviços: custos com pessoal e encargos sociais; serviços prestados – pessoas físicas; serviços pessoas jurídicas; materiais gastos nas operações; e custos gerais. O quadro a seguir que detalha esta conta no exercício de 2018.

DESCRÍÇÃO	VALOR (R\$)	VARIAÇÃO DO TOTAL
CUSTOS COM PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	12.498.091	31,75%
SERVIÇOS PRESTADOS - PESSOAS FÍSICAS	6.983	0,02%
SERVIÇOS PESSOAS JURÍDICAS	10.988.963	27,91%
MATERIAIS GASTOS NAS OPERAÇÕES	60.389	0,15%
CUSTOS GERAIS	15.815.076	40,17%
TOTAL	39.369.503	100%

Figura 37 - Custo dos serviços 2018

Cabe destacar ainda a decisiva influência da Depreciação no resultado desses Custos, que totalizou, em 2018, o montante de R\$ 12.301 mil, representando 77,78% dos Custos Gerais e 31,25% do total dos Custos dos serviços portuários. Ressalta-se, ainda, que apenas a depreciação do Terminal Marítimo de Passageiros – TMP resultou no montante de R\$ 9.927 mil, representando 80,70% da Depreciação total para o ano de 2018.

Outrossim, destaca-se também a participação dos custos com energia elétrica de 25,39% dos Custos Gerais e de 10,20% sobre o total dos Custos dos serviços portuários. A participação significativa dos custos com energia elétrica decorre do aumento da demanda por ocasião da safra de frutas 2018-2019. Cabe destacar que parte dessa despesa de energia elétrica retorna para a Companhia como receita da Tabela VII.

Com relação as **despesas gerais e administrativas**, no exercício de 2018, o montante despesado foi de R\$ 29.074 mil, representando aproximadamente 40% das despesas totais e configurando-se como maior dispêndio da CDC. O item de valor mais expressivo, são as despesas com salários e encargos sociais, conforme detalhamento a seguir do exercício de 2018.

DETALHAMENTO	VALOR (R\$)	VARIAÇÃO DO TOTAL
DESPESAS COM SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	14.759.000	51%
SERVIÇOS PRESTADOS - PESSOA FÍSICA	405.000	1%
SERVIÇOS PRESTADOS - PESSOA JURÍDICA	8.825.000	30%
DESPESAS COM MATERIAIS	170.604	1%
DESPESAS GERAIS	4.914.000	17%
TOTAL	29.074.000	100%

Figura 38 - Despesas administrativas 2018

No que se refere a despesas/receitas operacionais, apesar do aumento das outras receitas operacionais (70%), problemas operacionais (navio Mercante *SeaWind*) e gastos com provisões judiciais comprometeram o resultado operacional da CDC.

Com relação as despesas e receitas financeiras, chama muito atenção a amplitude das variações presentes na série histórica, destaque para a não capitalização do AFAC e a atualização monetária decorrente e REFIS.

VARIAÇÕES (HISTÓRICO)				
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
RECEITA BRUTA	-7,4%	1,2%	28,9%	7,0%
DEDUÇÕES	-25,3%	21,9%	10,5%	18,9%
RECEITA LÍQUIDA	-3,4%	-2,4%	33,0%	4,8%
CUSTOS DOS SERVIÇOS	1,3%	4,7%	32,2%	7,8%
LUCRO BRUTO	-15,8%	-24,8%	36,6%	-8,2%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	47,2%	-10,7%	17,0%	-3,4%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-7,7%	-1,7%	-0,4%	6,0%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	40,2%	25,8%	2,5%	-6,0%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-90,5%	295,3%	-61,5%	-58,9%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS	56,7%	-31,7%	35,1%	-11,5%
RECEITAS FINANCEIRAS	-48,3%	-35,2%	-20,5%	208,9%
DESPESAS FINANCEIRAS	-0,9%	-17,2%	30,7%	-46,4%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	47,5%	-20,5%	20,7%	18,1%
DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	N/A	N/A	N/A	N/A
LUCRO(PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO (LÍQUIDO)	47,5%	-20,5%	20,7%	18,1%
EBITDA	66,8%	-45,0%	118,9%	-54,9%

Figura 39 - Variações DRE (histórico)

Com isso, os indicadores de Lucro (Operacional e Líquido) e EBITDA, tiveram um comportamento errático, gerando prejuízos acumulados na ordem de R\$ 110 milhões.

2.4.2. PROJEÇÃO

A fim de expandir a série histórica e aproximar ao máximo a projeção ao comportamento econômico financeiro da empresa, foi feita uma simulação de possível resultado DRE para o ano de 2019⁸ (já que até a conclusão deste relatório o último mês ainda não estava fechado) conforme indicado na figura abaixo (Figura 40):

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	VARIAÇÃO 2014-2019	VARIAÇÃO 2018-2019
RECEITA BRUTA	43.969.000	40.716.000	41.222.000	53.151.000	56.854.000	57.300.000	30,3%	0,8%
RECEITA LÍQUIDA	35.858.000	34.654.000	33.833.000	44.987.000	47.147.000	48.802.589	36,1%	3,5%
CUSTOS DOS SERVIÇOS OPERACIONAIS	-26.053.000	-26.402.000	-27.632.000	-36.518.000	-39.370.000	-42.241.616	62,1%	7,3%
LUCRO BRUTO	9.805.000	8.252.000	6.202.000	8.470.000	7.777.000	6.560.973	-33,1%	-15,6%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	-42.120.000	-22.253.000	-24.639.000	-20.444.000	-21.129.000	-27.874.100	33,8%	-31,9%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-30.371.000	-28.025.000	-27.543.000	-27.434.000	-29.074.000	-27.533.900	-9,3%	-5,3%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	5.271.000	7.390.000	9.296.000	9.532.000	8.957.000	7.642.000	45,0%	-14,7%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS E OUTROS	-17.020.000	-1.617.000	-6.392.000	-2.463.000	-1.013.000	-7.982.200	-53,1%	688,0%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	-32.302.000	-14.001.000	-18.438.000	-11.975.000	-13.352.000	-21.313.127	34,0%	59,6%
RECEITAS FINANCEIRAS	2.706.000	1.399.000	906.000	720.000	2.224.000	497.968	-81,6%	-77,6%
DESPESAS FINANCEIRAS	-6.286.000	-6.232.000	-5.160.000	-6.743.000	-3.616.000	-3.966.052	-36,9%	9,7%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	-35.882.000	-18.834.000	-22.694.000	-17.998.000	-14.745.000	-24.781.211	30,9%	68,1%
DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	0	0	0	0	0	0		
LUCRO(PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO (LÍQUIDO)	-35.882.000	-18.834.000	-22.694.000	-17.998.000	-14.745.000	-24.781.211	30,9%	68,1%
EBITDA	-28.752.816	-9.537.271	-13.825.365	2.619.008	1.182.128	3.215.117	111,2%	172,0%
PREJUÍZOS ACUMULADOS					-14.745.000	-39.526.211		

Figura 40 - Histórico DRE (2014 a 2019 - projetado)

⁸ Para 2019, alguns resultados foram extraídos do arquivo Resultado econômico financeiro. Para o resultado de EBITDA, foram descontados depreciação, amortização, variação monetária, ganhos e perdas de capital (precisa ser confirmado).

Na sequência, foi feita uma projeção linear⁹ de 05 anos. Foram consideradas as seguintes premissas:

- A CDC manteria uma variação de receita bruta similar ao realizado na série histórica, exceto nas outras receitas operacionais¹⁰;
- Haveria um arrefecimento nos custos dos serviços e nas outras despesas operacionais, mas mantém-se a tendência de aumento em ritmo superior ao das receitas (verificada no histórico);
- Desaceleração e melhor previsibilidade das despesas operacionais, desconsiderando distorções decorrentes de atipicidades como o “SeaWind”;
- A publicação do decreto de aumento de capital não aconteceria, com isso, mantendo-se AFAC como despesa.

DRE (PROJEÇÃO CENÁRIO BASE)						
	2020	2021	2022	2023	2024	VARIAÇÃO 2020-2024
RECEITA BRUTA	61.568.467	65.196.981	68.825.495	72.454.010	76.082.524	23,6%
RECEITA LÍQUIDA	51.101.827	54.113.494	57.125.161	60.136.828	63.148.495	23,6%
CUSTOS DOS SERVIÇOS	-42.241.616	-45.909.411	-49.587.499	-53.265.587	-56.943.675	34,8%
LUCRO BRUTO	8.860.211	8.204.084	7.537.662	6.871.241	6.204.820	-30,0%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	-21.003.733	-19.716.702	-19.193.718	-17.770.793	-17.008.736	19,0%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-27.215.400	-26.896.900	-26.578.400	-26.259.900	-25.941.400	4,7%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	9.693.867	10.173.638	10.653.410	11.133.181	11.612.952	19,8%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-3.482.200	-2.993.440	-3.268.728	-2.644.074	-2.680.288	-23,0%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	-12.143.522	-11.512.618	-11.656.056	-10.899.551	-10.803.916	11,0%
RECEITAS FINANCEIRAS	707.000	707.742	707.742	749.697	713.736	1,0%
DESPESAS FINANCEIRAS	-1.644.000	-3.266.857	-4.889.714	-6.512.571	-8.687.611	428,4%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	-13.080.522	-14.071.733	-15.838.028	-16.662.426	-18.777.791	-43,6%
DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO		0	0	0	0	
LUCRO(PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO (LÍQUIDO)	-13.080.522	-14.071.733	-15.838.028	-16.662.426	-18.777.791	-43,6%
EBITDA	2.038.478	-574.849	-3.964.001	-6.369.301	-10.695.667	-624,7%
PREJUÍZO ACUMULADO	-52.606.733	-66.678.466	-82.516.495	-99.178.921	-117.956.712	

Figura 41 - Projeção DRE (cenário base)

⁹ Utilizou-se uma metodologia simplificada, com projeção linear. Considerando as grandes amplitudes constantes na série histórica, para algumas projeções foram expurgadas atipicidades como o Mercante Sea Wind.

¹⁰ Considerando que no histórico o aumento foi decorrente da recuperação de despesas de exercícios anteriores ou créditos fiscais.

	VARIAÇÕES (PROJEÇÃO CENÁRIO BASE)			
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
RECEITA BRUTA	5,9%	5,6%	5,3%	5,0%
RECEITA LÍQUIDA	5,9%	5,6%	5,3%	5,0%
CUSTOS DOS SERVIÇOS	8,7%	8,0%	7,4%	6,9%
LUCRO BRUTO	-7,4%	-8,1%	-8,8%	-9,7%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	-6,1%	-2,7%	-7,4%	-4,3%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-1,2%	-1,2%	-1,2%	-1,2%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	4,9%	4,7%	4,5%	4,3%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-14,0%	9,2%	-19,1%	1,4%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS	-5,2%	1,2%	-6,5%	-0,9%
RECEITAS FINANCEIRAS	0,1%	-7,0%	12,4%	0,9%
DESPESAS FINANCEIRAS	98,7%	49,7%	33,2%	33,4%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O	7,6%	12,9%	4,9%	12,4%
DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	N/A	N/A	N/A	N/A
LUCRO(PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO (LÍQUIDO)	7,6%	12,9%	4,9%	12,4%
EBITDA	-128,2%	-606,8%	-57,2%	-66,4%

Figura 42 - Projeção DRE variações (cenário base)

2.4.3. ANÁLISE

Diante dessa projeção, seria preciso que a CDC promovesse uma redução expressiva nas despesas, preferencialmente no curto prazo, bem como a racionalização dos gastos na prestação de serviços portuários, retornando a patamares anteriores a 2014, de forma a reverter o crescimento das despesas que estariam em nível incompatível com o patamar de receitas da empresa.

Além disso, é preciso ainda que a empresa envide os melhores esforços para aumento das receitas operacionais e patrimoniais, dado que pode haver um limite fático de redução de despesas, a partir do qual a operação da empresa se tornaria inviável.

Caso o objetivo de curto prazo seja recuperar fluxo de caixa, a inversão deverá ser na ordem de R\$ 19 milhões, a fim de alcançar melhorias sustentáveis no indicador EBITDA. Para lucro líquido, o montante aumenta para R\$ 80 milhões, desconsiderando prejuízos acumulados de 2018 e possivelmente 2019 (que já somam aproximadamente 40 milhões, o que demandaria, portanto, uma estratégia de reversão na ordem de mais de 120 milhões).

Por fim, deve-se reforçar que a empresa tem melhorado em alguns dos seus indicadores nos últimos anos (Figura 43), sobretudo o aumento da liquidez corrente (capacidade de pagamento no curto prazo), aumento do giro do ativo (uso eficiente dos ativos para geração de receitas), entretanto, o foco em geração de caixa parecer ser o resultado de curto prazo a ser priorizado.

Indicadores	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	Média	Variação
Composição do endividamento	2018	0,2154	0,2169	0,2271	0,2243	0,2124	0,2142	0,2151	0,2079	0,207	0,216	-2%
	2019	0,1946	0,1941	0,1957	0,2105	0,2107	0,2183	0,2214	0,2243	0,223	0,210	
Imobilização do capital próprio	2018	1,2425	1,2447	1,2512	1,253	1,2334	1,2344	1,2383	1,2246	1,2282	1,239	0%
	2019	1,2073	1,2133	1,2162	1,2363	1,2381	1,2465	1,2507	1,2548	1,2584	1,236	
Liquidez geral	2018	0,1479	0,1474	0,1591	0,1398	0,1506	0,1525	0,143	0,1574	0,1397	0,149	-12%
	2019	0,1577	0,1306	0,128	0,1313	0,1235	0,1311	0,1327	0,1333	0,1143	0,131	
Liquidez corrente	2018	0,1274	0,1271	0,1566	0,1359	0,4797	0,4965	0,4692	0,5734	0,5254	0,343	61%
	2019	0,6402	0,5479	0,534	0,548	0,5371	0,5663	0,5603	0,5523	0,499	0,554	
Taxa de retorno sobre patrimônio líquido	2018	-0,00665	-0,0046	-2,0113	-0,005	-0,0046	-0,0051	-0,0062	0,0079	-0,0052	-0,227	-80%
	2019	-0,0044	-0,0082	-0,0057	-0,0046	-0,0051	-0,35	-0,0075	-0,0188	-0,008	-0,046	
Taxa de retorno ao ativo permanente	2018	-0,0052	-0,0037	-0,009	-0,004	-0,0038	-0,0041	-0,005	0,0064	-0,0042	-0,004	-141%
	2019	-0,0037	-0,0068	-0,0047	-0,0038	-0,0041	-0,0282	-0,006	-0,015	-0,0064	-0,009	
Giro do ativo	2018	0,0112	0,0119	0,0102	0,0122	0,0134	0,013	0,0122	0,014	0,0122	0,012	4%
	2019	0,0144	0,0101	0,0123	0,0142	0,012	0,0126	0,0127	0,0133	0,0127	0,013	

Figura 43 - Consolidação de indicadores (fonte: CODFIN)

2.4.4. AVANÇOS

- **Reestruturação de pessoal**
 - A CDC já iniciou um processo de reestruturação, com a revisão de coordenadorias, alocação de gratificações e busca por um enxugamento do quadro de pessoal, que ainda tem resultados a serem mensurados.
- **Reavaliação de contratos**
 - Com o fortalecimento da CODCOL e o refinamento do processo de consulta a preços, muitas contratações estão sendo redimensionadas.
- **Processos de cobrança**
 - Vale mencionar os processos indicados anteriormente do contas a receber e de processos judiciais, que geraram resultados financeiros expressivos em 2019.

2.4.5. DESAFIOS

- **Plano de equilíbrio econômico mais refinado**
 - A empresa precisará analisar mais profundamente as possíveis ações que resultem em ganhos de resultado financeiro e contábil, vinculando metas de resultado para cada iniciativa a ser implementada.
- **Gestão orçamentária**
 - Alinhar os processos de gestão financeira e orçamentaria aos processos de contratações, de forma a estimular as áreas técnicas no planejamento de suas áreas.

3. PLANO DE NEGÓCIOS (AVALIAÇÃO PARCIAL)

3.1. PILARES

3.1.1. PILAR FINANÇAS

Indicador: Índice de Autossuficiência Tarifária

Propósito: Garantir que a receita tarifária possa cobrir as despesas tarifárias, de forma a evitar a necessidade de subsídios de outras fontes de receita.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Receita Operacional}}{\text{Despesa Operacional}} \times 100$$

Obs.: i) Unidade de medida: Percentual; ii) Receita Operacional é a soma de todas as receitas oriundas da prestação dos serviços portuários, conforme Tarifa Portuária vigente; iii) Despesa Operacional é a soma de todos os custos envolvidos com a prestação dos serviços portuários.

Resultados parciais 2019:

RESULTADOS AFERIDOS:	JAN-JUN	JAN-SET
	104,10%	97,58%

O primeiro resultado apurado foi referente ao primeiro semestre de 2019, que apresentou as receitas operacionais superando as despesas operacionais em 4,4%. Na segunda apuração, no 3º trimestre, o resultado se mostrou negativo em -2,42%, demonstrando que as despesas operacionais estão superiores que as receitas operacionais.

Pode-se observar uma retração nas receitas operacionais comparado ao mesmo período do exercício anterior de -7,88%. No mesmo ritmo, observa-se uma redução na arrecadação no mês de setembro comparado aos meses anteriores.

Entretanto, quando se observa o comportamento da despesa operacional, verifica-se uma redução de -5,37% quando comparado ao exercício de 2018.

Há ainda a previsão de aumento de receitas para o final do exercício de 2019, face ao número de contratos operacionais fechados com empresas para movimentação de graneis sólidos não cereais como, magnésio, fertilizantes, enxofre e minério de ferro, com volume adicional de aproximadamente 100.000 t. Outro fator importante é o aumento da movimentação de contêineres em razão da safra de frutas, com o acréscimo de um navio por semana. Além de um acréscimo na receita patrimonial relativo a avaliação semestral de um arrendatário em outubro, que sempre gera uma receita de aproximadamente R\$ 500.000,00, adicionais ao valor mensal.

3.1.2. PILAR ORGANIZAÇÃO

Indicador: Comportamento das Despesas com Pessoal

Propósito: Controlar as despesas com pessoal

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Despesa com pessoal e encargos}}{\text{Receitas Operacionais}} \times 100$$

Obs.: i) Unidade de medida: Percentual; ii) Despesa com pessoal e encargos é a soma de todos os gastos com pessoal; iii) Receita Operacional é a soma de todas as receitas oriundas da prestação dos serviços portuários, conforme Tarifa Portuária vigente.

Resultados parciais 2019:

RESULTADOS AFERIDOS:	JAN-JUN	JAN-SET
	61,51%	61,75%

O resultado apurado em julho de 2019 apontou que as despesas com pessoal e encargos respondem por 61,51% das receitas operacionais. Na segunda apuração, em setembro, o indicador apresentou o resultado de 61,75%.

A Companhia vem envidando esforços para reduzir essa discrepância com os dispêndios de pessoal e encargos e outras despesas. Uma reestruturação foi iniciada, tendo reflexos no mês em análise de um alto custo com as rescisões contratuais.

Estima-se que nos próximos meses esse valor tenha uma queda.

3.1.3. PILAR EXECUÇÃO

Indicador: Execução do Orçamento de Investimento

Propósito: Prover a realização dos investimentos previstos para o ano corrente.

$$\begin{array}{lcl} \text{Fórmula} & \text{Execução de investimentos} & \times 100 \\ = & \text{Limite anual do PDG para} & \\ & \text{investimentos} & \end{array}$$

Obs.: Unidade de medida: Percentual

Resultados parciais 2019:

RESULTADOS AFERIDOS	JAN-JUN	JAN-SET
	11,53%	14,20%

O indicador apurado em ambos os períodos apresenta um percentual de execução inferior a 15% do estimado no Orçamento de Investimento.

Do montante de dotação, 54,74% corresponde a recursos da união do atual exercício que estão contingenciados, aporte estes que a União deixou de realizar até o presente momento.

Entretanto, se levar em consideração o valor da dotação não contingenciada, o percentual de execução referente ao mês de setembro sobe para o patamar de 31%, o que ainda demonstra estar inferior à média esperada para o período, de aproximadamente 75% de execução no ano. Tal desempenho pode ser justificado pelo fato de a Companhia estar com atraso nos processos licitatórios, tendo em vista ter passado um longo período sem a realização destes certames. Outro fator a ser considerado é o fluxo de caixa da Empresa que não cobriria todos os dispêndios previstos como geração própria.

3.1.4. PILAR SERVIÇOS

Indicador: Produtividade

Propósito: Acompanhar a relação entre a produtividade obtida e o parâmetro estabelecido.

$$\begin{array}{lcl} \text{Fórmula} & \text{Produtividade real} & \times 100 \\ = & \text{Parâmetro de produtividade} & \end{array}$$

Obs.: Unidade de medida: Percentual

Resultados parciais 2019:

RESULTADOS AFERIDOS	NATUREZA DE CARGA	MERCADORIA	JAN-JUN	JAN-SET
	CARGA GERAL	VERGALHÃO	100,49 %	114,33%
	GRANEL SÓLIDO	TRIGO	105,31%	105,23%
	GRANEL LÍQUIDO	BTX	116,48% ¹¹	113,87%

¹¹ No relatório de avaliação semestral, a primeira apuração foi de 233%, entretanto, foi verificado que houve somente uma operação de BTX no primeiro semestre, com produtividade de 58,24.

Os indicadores apurados em setembro de 2019 indicam que, para as cargas selecionadas, o desempenho da Companhia seguiu acima dos padrões estabelecidos.

3.1.5. PILAR MERCADO

Indicador: Movimentação Portuária

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Movimentação portuária acumulada}}{\text{Movimentação portuária prevista}} \times 100$$

Obs.: Unidade de medida: Percentual

Resultados parciais 2019:

RESULTADOS AFERIDOS	JAN-JUN	JAN-SET
	81,43% ¹²	82,30%

Propósito: Garantir a aderência da movimentação portuária em relação ao previsto

O resultado parcial apurado nos primeiros 3 trimestres de 2019 apresentou queda da movimentação em relação ao cenário base do plano de negócios. No cenário base, estimava-se em setembro ter movimentado 3.932.250 t., e o acumulado realizado foi de 3.236.086 t.

Tal queda está centrada basicamente no segmento de movimentação de contêineres, fortemente influenciada pela transferência das operações da empresa Log In para o Porto do Pecém. Conforme indicado na consolidação de movimentação de carga, também houve uma ligeira redução na movimentação de granéis líquidos.

Ainda há o potencial de recuperação de movimentação no último trimestre do ano, com a safra de frutas e aumento na movimentação de granéis sólidos.

¹² No relatório de avaliação semestral, a primeira apuração foi de 91,13%, entretanto, tratava-se de uma comparação com o cenário pessimista, não com o cenário base, conforme constava no texto.

4. CONSOLIDAÇÃO DE DIAGNÓSTICO

4.1. MATRIZ SWOT

A partir do diagnóstico apresentado acima, e considerando apontamentos feitos no Plano Mestre do Complexo Portuário do Ceará, segue abaixo um quadro com o diagnóstico do ambiente da CDC.

Forças	Fraquezas
Infraestrutura moderna para as operações de trigo	Necessidade de adequação da estrutura de amarração do Berço 106 do Porto de Fortaleza para a atracação de embarcações maiores
Projeto de ampliação da capacidade de expedição do TERGRAN	Armazéns do Porto de Fortaleza carecem de manutenção
Autorização de atracações ao novo berço (106)	Operações de cais de granéis líquidos com o nível de serviço aquém do adequado
Alfandegamento do novo pátio de contêineres e do Berço 106	Restrições nos horários de prestação de determinados serviços
Disponibilidade de áreas para arrendamento	Perspectiva de déficit de capacidade para o desembarque de trigo
Condições favoráveis de infraestrutura nas vias internas	Características do canal de acesso podem se tornar limitantes para o recebimento de navios de maior porte
Licenças ambientais regulares	Condições meteoceanográficas desfavoráveis em alguns períodos do ano
Núcleo consolidado de meio ambiente e de saúde e segurança	Estacionamento irregular de caminhões e insegurança nas vias do entorno
Programas de gerenciamento de riscos e atendimento de emergências implantados	Perspectiva de déficit de capacidade na Portaria Principal
Desenvolvimento de ações de educação ambiental*	Terminais arrendados do Porto Organizado de Fortaleza desprovidos de núcleo ambiental e de SGA
Transparência no processo de execução das ações socioambientais realizadas	Assoreamento do canal de acesso aquaviário do Porto de Fortaleza em função da alteração da dinâmica sedimentar
Realização de iniciativas socioambientais com a comunidade externa*	Contratos de arrendamento com pendências jurídicas
Quadro de pessoal das Autoridades Portuárias com adequado nível educacional*	Indicadores financeiros negativos
Realização de treinamentos e capacitações*	Baixa participação do modal ferroviário na divisão modal
Existência de instrumentos e ações para a melhoria dos indicadores de desempenho*	Desafios na eficácia do controle de impactos ambientais associados à movimentação de granéis sólidos
	Ausência de sistema de custeio implantado

* Apesar de indicados como portos fortes no PM, são aspectos que podem melhorar na CDC.

Oportunidades	Ameaças
Localização geográfica próxima de regiões produtoras de frutas	Concorrência com outros terminais na movimentação de cargas conteinerizadas
Aumento da movimentação de cargas atrelada ao potencial de crescimento econômico da Região Nordeste	Indefinição acerca da tancagem de granéis líquidos nas instalações do Complexo Portuário
Atração de novos volumes ao Complexo atrelados à conclusão da Ferrovia Nova Transnordestina	Condições desfavoráveis de infraestrutura e trafegabilidade das vias próximas
Condições favoráveis de infraestrutura nas rodovias da hinterlândia no cenário atual	Presença de passagens de nível, ocupações sobre a faixa de domínio e imprudência no entorno ferroviário do Porto de Fortaleza
Duplicação de rodovias pertencentes à hinterlândia e ao entorno (BR-222, CE-060, 4º Anel Viário e CE-155)	Porto próximo a seis Ucs (impeditivo quanto a futuros projetos de expansão)
Construção do Arco Metropolitano, adequação do Viaduto do Makro e restauração da CE-065	Porto próximo a comunidades tradicionais
Execução de investimentos previstos no plano plurianual da FTL	Alteração da dinâmica costeira dos municípios de Fortaleza
Iniciativas de requalificação na orla marítima de Fortaleza (TMP)	
Atualização do Plano Diretor do município de Fortaleza	

5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Em Decisão DIREXE nº 035/2019, a missão e visão da organização foram revistos:

5.1. MISSÃO

“Desenvolver e administrar o Porto de Fortaleza, oferecendo serviços e infraestrutura eficientes, bem como ser indutor do comércio e do desenvolvimento econômico com responsabilidade socioambiental.”.

5.2. VISÃO

“Até 2024, ser reconhecida como Autoridade Portuária referência no Nordeste, pela gestão portuária eficiente e ambientalmente sustentável”.

5.3. VALORES

Os valores serão revistos pela atual diretoria.

6. RISCOS ESTRATÉGICOS

6.1. RISCOS CORPORATIVOS MAPEADOS

A luz do diagnóstico da empresa, e considerando o mapa estratégico proposto para 2020-2024, foi feito um apontamento sobre os principais riscos corporativos da CDC. Tais riscos têm o impacto de afetar a capacidade da empresa de realizar sua missão/visão, e entregar os objetivos estratégicos estabelecidos.

RISCOS CORPORATIVOS/PERSPECTIVAS	
FINANCEIRO	
Corte orçamentário (União) gerando paralisação de contratos	
Aspectos previdenciários (Portus e reforma da previdência) pressionando o orçamento	
Não realização de aumento de capital pela União, pressionando despesas financeiras	
MERCADO E SOCIEDADE	
Decisão política/jurídica restritiva a operação de granéis líquidos no Porto de Fortaleza	
Aumento da competitividade com risco de perda de carga	
PROCESSOS	
Operacional	
Deterioração do ativo com potencial comprometimento da continuidade das operações	
Restrições ao tráfego de caminhões, dificultando o acesso ao porto/ ineficiência	
Meio Ambiente e Segurança	
Acidente em decorrência de vazamentos dentro e fora do porto organizado (tancagem, gerando perdas humanas e no meio ambiente	
Falhas de procedimentos ou equipamentos, possibilitando práticas de ilícitos no porto organizado – tráfico de drogas	
Integridade	
Conduta inadequada (fraude e corrupção) gerando danos à imagem da CDC	
Controles internos inadequados gerando desvios de normas, leis e políticas aplicadas	
PESSOAS E APRENDIZADO	
Pessoal	
Insuficiência de pessoal capacitado gerando dificuldades p/ executar a estratégia	
Tecnologia	
Não recuperação das bases de dados da CDC gerando necessidade de recomposição de informações manualmente, ou por novos levantamentos	
Ataques cibernéticos comprometendo a disponibilidade e integridade das informações	

Figura 44 - Riscos corporativos mapeados

6.2. APETITE A RISCO

Para definição do apetite a risco da Companhia, foi feita uma adaptação de metodologia¹³, a fim de utilizarmos informações já disponíveis na empresa na fase de consolidação do relatório.

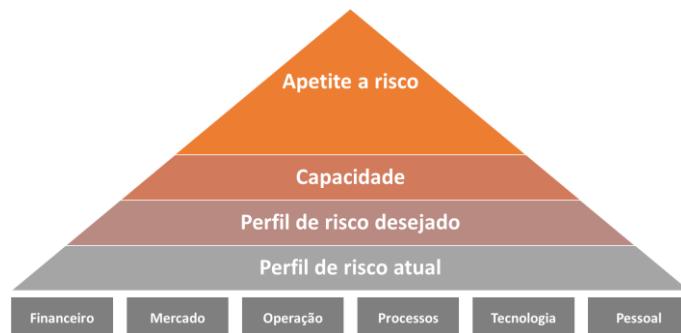


Figura 45 - Metodologia de avaliação de apetite a riscos (primeira versão)

Categoria	Indicador	Dados	Desejado	Capacidade/Análise
Económico Financeiro Receitas	Liquidez corrente (AC/PC)	0,5	Acima de 1	A CDC não dispõe de recursos financeiros suficientes para honrar seus compromissos de curto prazo (até um ano). Ou ativo imobilizado alto ou muitas dívidas de curto prazo.
	Giro do ativo	0,01		Baixa eficiência na utilização de seus ativos, representando retorno aquém da capacidade.
Mercado	Market share (% NE)	Natureza de carga	2014 2015 2016 2017 2018 2019	Em análise
		Granel sólido	1,0 0,8 0,8 0,9 0,7 0,2	
		Granel líquido	4,8 4,1 3,8 3,9 4,0 5,8	
		Carga geral	1,6 0,9 1,0 2,0 0,6 1,1	
		Contêineres	7,6 7,1 6,4 5,9 6,8 3,4	
Processo	% processos normatizados e atualizados	Geral	2,3 1,9 1,7 1,7 1,5 1,3	Estima-se que, dos 96 processos identificados na empresa, menos de 20% tenham normativos e/ou normativos atualizados que garantam a gestão da informação.
		Em análise	80%	
Tecnologia	Parque tecnológico atual e integrado	Equipamentos (100%) Sistemas (10%)	100% 100%	Reflexos do ataque cibernético, o que forçou uma reestruturação da parte de TI da instituição.
Pessoal	Qualificação de pessoal	Ensino fundamental (com/inc.) (13%/12%) Ensino médio (com/inc.) (18%/15%) Superior (52%)	Não há referência ou benchmarking	Houve um processo de reavaliação de pessoal em 2019, mas a porcentagem de colaboradores com somente ensino fundamental/médio dificulta reestruturação e realocação.

Figura 46 - Avaliação do apetite a risco atual (primeira versão)

Análise: a CDC opera em risco superior ao adequado ao seu perfil, pois suas bases de desempenho (RH, tecnologia e processos), estão aquém do perfil de mercado mais competitivo em que atualmente operam os portos públicos, competindo diretamente com portos privados. Além disso, há um desafio econômico financeiro que restringe a capacidade da empresa de contratar soluções alternativas, além de representar, por si só, um risco em potencial. Pelo seu perfil estatal, a CDC deverá rever o seu grau de exposição, buscando uma atuação mais prudente e ainda mais refinada em termos de avaliação das estratégias de investimento e posicionamento externo, de forma que consiga realizar a sua função social de empresa pública.

¹³ Metodologia Deloitte.

Segue abaixo uma minuta de Declaração de Apetite a Risco, seguindo os parâmetros da metodologia acima:

“Considerando a sua função social e por operar em um negócio com perspectivas de longo prazo, a Companhia Docas do Ceará é uma empresa avessa a riscos.

Devemos dispor dos recursos e ativos disponíveis a fim de prover à sociedade as melhores condições para realizar negócios e operar com segurança. Sendo assim, a empresa busca ser cada vez mais competitiva, mas não tolera riscos que comprometam a vida das pessoas ou o meio ambiente.

A CDC não aceita nenhum impacto negativo sobre imagem ou reputação junto a suas partes relacionadas, e preza sempre pela integridade e transparência.

Sobre o risco financeiro, a organização buscará não pressionar os custos de sua operação, a menos que os retornos sejam prováveis para agregação de valor ou ampliação sustentada do acesso aos seus serviços”.

7. MAPA ESTRATÉGICO

7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS

Foi feita uma readequação dos 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 a 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.

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

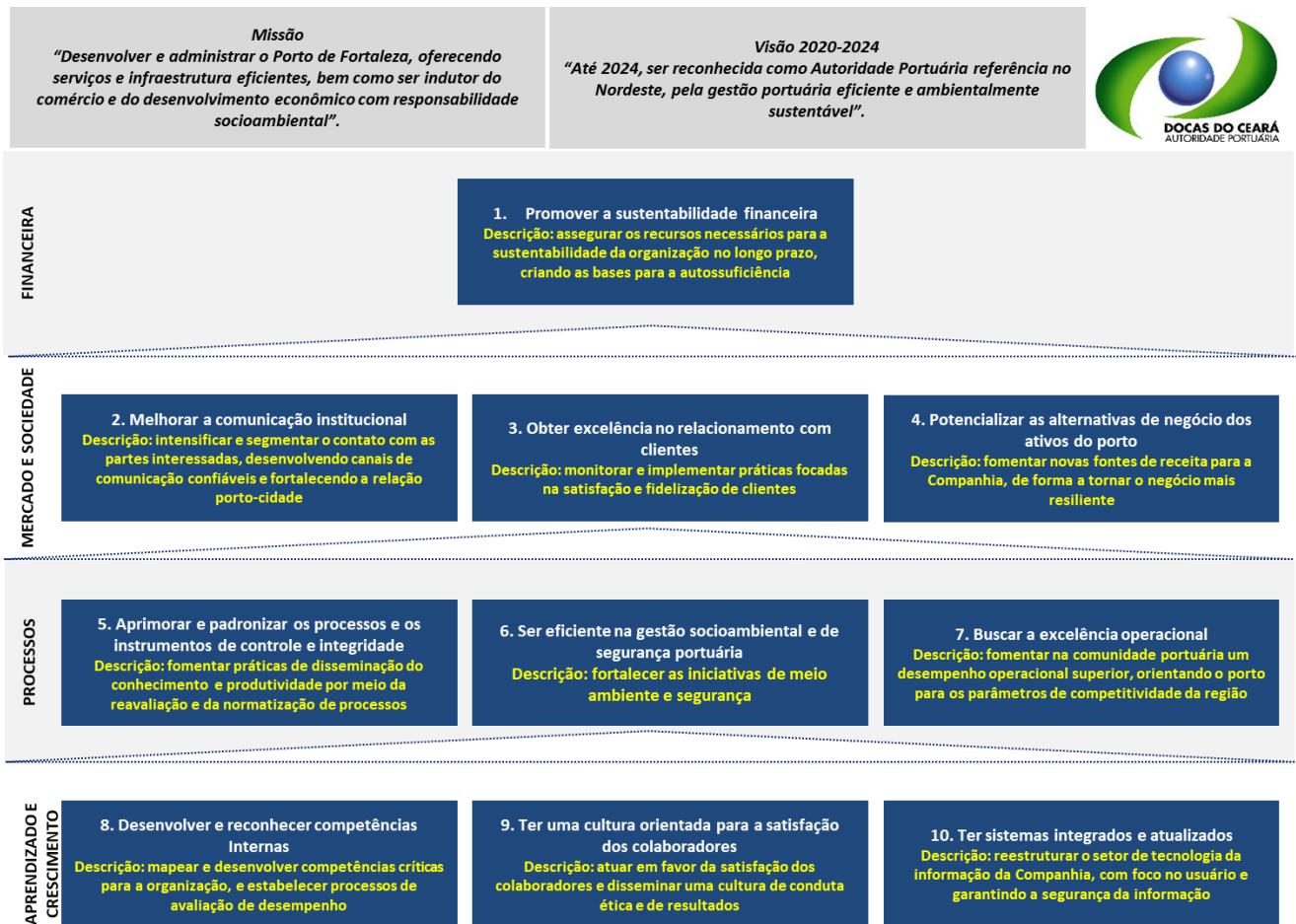


Figura 47 - Mapa estratégico CDC 2020 - 2024

7.2. INDICADORES E METAS DE LONGO PRAZO

Na sequência, estão listados o painel de indicadores e a definição das metas de longo prazo da CDC. Ressalta-se que para alguns levantamentos históricos, o resultado de 2019 é ainda simulado, e não consolidado. As áreas e diretorias indicadas são responsáveis pela apuração e análise do desempenho da Companhia em cada um daqueles indicadores. Para mais detalhes sobre os indicadores, consultar arquivo anexo¹⁴:

¹⁴ No arquivo anexo há consolidação de resultados dos últimos 03 anos, descrição de indicadores, e outras informações.

INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	VAR. 20/19	VAR. 24/20	APURAÇÃO E		JUSTIFICATIVA - META
												COORD	DIR	
Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	un.	trim	-25.000	-13.344	-9.884	-5.686	-4.908	-2.030	47%	85%	CODFIN	DIAFIN	Desacelerar a trajetória de aumento dos prejuízos da Companhia, que teve o seu desempenho econômico comprometido pelo descompasso entre as receitas do TMP e o seu impacto na conta de depreciação da CDC, o que deve favorecer um cenário de inflexão no médio prazo. Para apoiar esses resultados, foram considerados: 1. Estabilizar gastos com contratos e pessoal; 2. Efetivação do AFAC.
EBITDA	EBITA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	un.	trim	3.210	3.898	6.900	11.113	11.898	14.789	21%	279%	CODFIN	DIAFIN	Foco principal da Diretoria é ampliar a disponibilidade de caixa, tendo em vista que existe um limite fático para redução de gastos, o cenário de competição é relevante e as possibilidades de receita devem ser vistas de forma conservadora.
Tempo de atendimento a manifestações	tempo médio de respostas a manifestações	dias	mensal	13	7	5	5	4	3	-46%	-57%	OUVID	DIRPRE	Considera-se a aprovação de norma com responsabilidades claras, além do apoio da alta direção para priorizar atendimento a manifestações, e posteriormente, aprimoramento da gestão de processos e retomada de sistemas e sites atualizados, o que deve agilizar a disponibilização de informações.
Aumento de atendimentos/ cursos CVT	Número de alunos capacitados	un.	anual	566	622	653	685	719	754	10%	21%	CVT	DIRCOM	Com a efetivação de parcerias e melhorias de infraestrutura, o CVT tem condições de ampliar a capacidade de atendimento a comunidade do entorno.
Satisfação dos usuários do porto	nível de atendimento dos principais clientes do porto	%	anual	N/A	50%	60%	65%	70%	80%	N/A	60%	CODGEN	DIRCOM	Monitorar a satisfação dos parceiros ainda é uma ação a ser aprimorada, de forma que devemos estabelecer metas conservadoras para que posteriormente, com mais clareza sobre os pontos de melhoria, estabelecer um plano de ação direcionado.
Aumento da receita industrial e patrimonial	total de receita tarifária e patrimonial bruta no período	\$	trim	64.769	68.078	72.130	79.042	82.460	88.072	5%	29%	CODGEN	DIRCOM	Considera-se um cenário conservador para a projeção de receitas, haja vista os possíveis impactos da RN 32-ANTAQ e o acirrado mercado concorrencial.

Figura 48 – Painel 1 de indicadores e metas

INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	VAR. 20/19	VAR. 24/20	APURAÇÃO E		JUSTIFICATIVA - META
												COORD	DIR	
Crescimento em movimentação de cargas	total de carga movimentada no período	ton	mensal	4.394	4.760	5.093	5.093	5.213	5.213	8%	10%	CODGEN	DIRCOM	As variações levaram em consideração reajustes tarifários e contratuais, aumento de movimentação de carga decorrentes de projetos relacionados a graneis líquidos (15% a.m com ampliação de tancagem - 2021 e 10mil t a.m com misturadora de combustíveis - 2023) e possibilidade de aumento de capacidade (batimetria).
Índice de recorrência de apontamentos	# apontamentos recorrentes/ # apontamentos	%	semest	N/D	50%	40%	30%	30%	20%	N/A	-60%	AUDINT	DIRPRE	A meta parte de um referencial de aprimoramento do próprio processo de gestão das pendências. As metas são progressivas considerando que os apontamentos nem sempre são de solução imediata.
IG SEST	índice geral do IG SEST	un.	anual	4,78	6,0	7,0	8,0	8,5	8,5	78%	42%	CODCON	DIRPRE	A qualificação da equipe da CODCON, associada ao processo de reestruturação da empresa possibilitará a implementação de novas práticas que devem levar ao melhor desempenho da CDC no indicador, entretanto, como trata-se de uma avaliação dinâmica, considera-se sempre importante guardar um prazo de eventuais adequações.
IDA	índice geral do IDA	%	anual	N/D	80%	82%	84%	85%	87%	8%	9%	CODSMS	DIRCOM	As ações de melhoria do IDA são complexas e demandas recursos da empresa, que se encontra em um cenário de restrição orçamentária. O setor deve buscar soluções alternativas para prosseguir avançando no indicador.
ISPS CODE	Certificação ISPS CODE	un.	anual	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	Cert.	N/A	N/A	CODGUA	DIRPRE	Manter a certificação é um desafio, tendo em vista ser a certificação sempre objeto de auditoria, e apontamentos de melhoria serem recorrentes e relevante a sua internalização pela empresa.

Figura 49 - Painel 2 de indicadores e metas

INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	VAR. 20/19	VAR. 24/20	APURAÇÃO E		JUSTIFICATIVA - META
												COORD	DIR	
Realização do Plano de Manutenções	manutenções planejadas/ manutenções realizadas	%	mensal	N/A	30%	40%	50%	60%	70%	N/A	133%	CODINF	DIEGEP	Com a implementação de um plano de manutenções, ao longo do período espera-se que a CDC consiga ampliar a execução de ações previstas tendo em vista os potenciais riscos financeiros que ainda estamos expostos. Ademais, trata-se de um novo indicador a ser mensurado, justificando uma previsão inicial conservadora.
Prancha média (líquida)	Granel sólido cereal	%	trim	N/A	80	85	90	95	100	N/A	25%	CODGEP	DIEGEP	Acompanhar a cprancha líquida média a fim de avaliar se a CDC está aprimorando sua relação com a comunidade portuária a fim de alcançar os melhores desempenhos operacionais, utilizando-se de mecanismo de infraestrutura e regulatórios visando eficiência e produtividade.
	Conteiner	%	trim	N/A	80	85	90	95	100	N/A	25%	CODGEP	DIEGEP	
	Granel sólido mineral	%	trim	N/A	80	85	90	95	100	N/A	25%	CODGEP	DIEGEP	
	Granel líquido	%	trim	N/A	80	85	90	95	100	N/A	25%	CODGEP	DIEGEP	
Horas de treinamentos por funcionário	Horas de Capacitação/Nº de Empregados	%	mensal	7,16	7,88	10,24	12,29	14,74	17,69	147%	125%	CODREH	DIAFIN	O aprimoramento do programa de treinamentos associado a fortalecimento das ações de comunicação interna devem influenciar na melhoria do indicador nos próximos anos.
Porcentagem de funcionários que realizam av. de desempenho	Avaliações de desempenho/total de funcionários	%	anual	N/A	57%	80%	90%	95%	100%	N/A	76%	CODREH	DIAFIN	Por se tratar de um novo processo, observou-se razoável estabelecer um horizonte de evolução do indicador, reforçando inicialmente a prática entre Diretores e ocupantes de cargos em comissão e gratificação, e ampliando para outros colaboradores.
Satisfação dos colaboradores	Avaliações positivas acima de (X)/total de avaliações	%	anual	N/A	50%	60%	65%	75%	80%	N/A	60%	CODREH	DIAFIN	Monitorar a satisfação dos colaboradores ainda é uma ação a ser aprimorada, de forma que devemos estabelecer metas conservadoras para que posteriormente, com mais clareza sobre os pontos de melhoria, estabelecer um plano de ação direcionado.
Sistemas restabelecidos	Total de sistemas restabelecidos e integrados/total de sistemas da CDC	%	trim	0%	100%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/A	N/A	CODTEI	DIEGEP	Apesar de ser um indicador de curto prazo, deve ser acompanhado estratégicamente e um meta audaciosa.

Figura 50 - Painel 3 de indicadores e metas