

Vitória, ES, 01 de abril de 2019.

CA/DIRPRE/AN/060/2019

**Excelentíssimo Senhor
SENADOR DAVI ALCOLUMBRE
Presidente do Congresso Nacional
Senado Federal Anexo 1, 17º andar
Praça dos Três Poderes
Brasília – DF – CEP 70165-900**

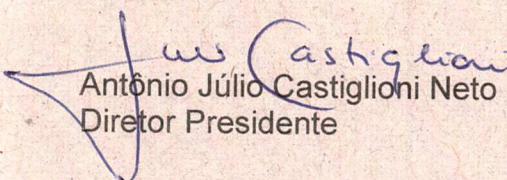
Assunto: Análise anual de atendimento das metas e resultados (Lei 13.303/16)

Excelentíssimo Senhor Presidente, do Congresso Nacional,

A CODESA- Companhia Docas do Espírito Santo, empresa pública e companhia de capital fechado criada com sede na capital do Espírito Santo, à Av. Getúlio Vargas, 556, Centro, Vitória-ES, inscrita no CNPJ: 27.316.538/0001-66, vem pela presente informar ao Congresso Nacional, em cumprimento do disposto na Lei 13.303/2016, art. 23, §2º, combinado com o previsto no Decreto 8.945/16, art. 37, § 3º, que o Conselho de Administração desta companhia realizou a análise anual de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo.

Sendo o que cabe para este momento, colocamo-nos á disposição e aproveitamos a oportunidade para renovar nossos cumprimentos a Vossa Excelência e ao Congresso Nacional.

Atenciosamente,


Antônio Júlio Castiglioni Neto
Diretor Presidente

Presidência do Senado Federal
Rivania Campos - Mat. 300862

Recebi o original

Em 11/04/19 Hs 10:14
Rivania Campos

PE 1300/2011

Companhia Docas do Espírito Santo – CODESA
Secretaria Geral da Presidência - SEGPRES

Avenida Getúlio Vargas, 556, Centro, Vitória-ES-Brasil, CEP 29010-945 • 55 27 3132 7307



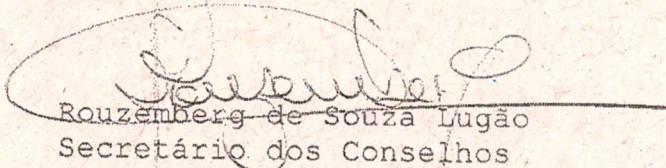
DECISÃO CONSAD

PE 1300/2011 Fls. 41 SECONS

A COGEMP

Reunião CONSAD 505ª reunião, datada de 10 de dezembro de 2018, item de pauta nº - 16 - PE 1300/2011 AVALIAÇÃO DA DIREXE - Considerando a identificação de novo normativo de avaliação publicado pelo DEST este assunto será tratado posteriormente na reunião de janeiro/2019.

19/12/2018


Rouzemberg de Souza Lugão
Secretário dos Conselhos



DECISÃO CONSAD

PE 1300/2011 Fls.

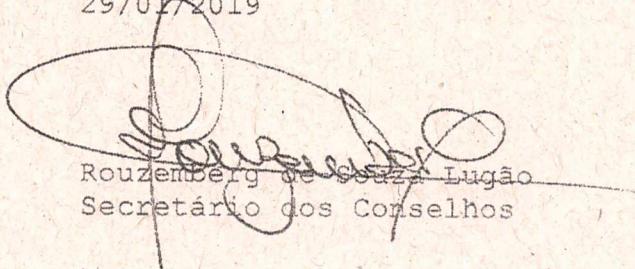
45

SECONS

À SECONS/CONSAD

Reunião ordinária CONSAD nº 507ª, datada de 28 de janeiro de 2019, item de pauta **10 - PE 1300/2011 - AVALIAÇÃO DA DIREXE** - A matéria foi encaminhada via e-mail para apreciação prévia. Na 505ª reunião ficou definido que o Conselheiro Leandro Vargas apresentará análise do último item de avaliação para apreciação Colegiada. Nesta reunião os conselheiros concluíram o preenchimento do formulário de avaliação da diretoria executiva com vistas ao encaminhamento a SEST. **DECISÃO:** Este Assunto será tratado na reunião do dia 11.

29/01/2019


Rouzemberg de Souza Lugão
Secretário dos Conselhos



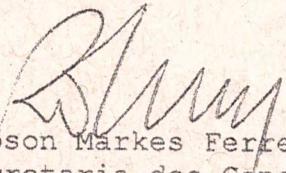
DECISÃO CONSAD

PE 1300/2011 Fls. 46 SECONS

À COGEMP

Reunião ordinária CONSAD nº 508ª, datada de 11 de fevereiro de 2019, item de pauta 16 - PE 1300/2011 - AVALIAÇÃO COLEGIADA E DA DIREXE - A matéria foi encaminhada via e-mail para apreciação prévia. Na 505ª reunião ficou definido que o Conselheiro Leandro Vargas apresentaria análise do último item de avaliação para apreciação Colegiada. Na 507ª reunião este assunto foi transferido para a reunião do dia 11 de fevereiro de 2019. Nesta reunião os conselheiros concluíram o preenchimento do formulário de avaliação da Diretoria Executiva com vistas ao encaminhamento a SEST. **DECISÃO:** O Conselho executou a avaliação da diretoria, por meio do preenchimento do formulário que deverá ser encaminhado à SEST.

19/02/2019


Robson Markes Ferreira
Secretaria dos Conselhos

Planejamento Estratégico

Produto 4



Desenvolvido por:
Valora Soluções em Gestão

VISÃO DE FUTURO

Ser uma Autoridade Portuária líder no desenvolvimento do complexo logístico multipropósito do Espírito Santo, reconhecida pela eficiência e flexibilidade no atendimento a grandes e pequenos usuários, tornando-se indutora da economia regional.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

Atrair e disponibilizar as condições de infraestrutura ao complexo logístico, promovendo a eficiência, qualidade e sustentabilidade das operações.

VALORES CORPORATIVOS

- Alinhamento estratégico
- Zelo pela regularidade
- Foco em eficiência
- Operação com segurança
- Respeito ao meio ambiente
- Transparência

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. CONCEITOS	5
2.1 CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	5
3. IDENTIDADE	9
3.1. MAPA DE PARTES INTERESSADAS	9
3.2. MAPA DE FUNÇÕES	10
3.3. CADEIA DE VALOR	10
3.4. MAPA DE ATIVOS CRÍTICOS	13
3.5. MISSÃO ORGANIZACIONAL	14
3.6 VALORES CORPORATIVOS	14
4. DIAGNÓSTICO	15
4.1 ANÁLISE SWOT	16
5. DIREÇÃO	19
5.1 VISÃO DE FUTURO	19
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
5.3 MAPA ESTRATÉGICO	22
6. PLANEJAMENTO	23
6.1 QUADRO DE INDICADORES	23
6.2. QUADRO DE INICIATIVAS	25
7. CICLO DE GOVERNANÇA	30
8. DISPOSIÇÕES FINAIS	32

1. APRESENTAÇÃO

Nos tempos contemporâneos, cada vez mais as organizações – públicas e privadas – se apropriam do planejamento estratégico para aperfeiçoar seus fluxos internos. O objetivo é desenvolver um processo de gestão competente, racional e visionário, capaz de orientar a instituição para que possa reconhecer as oportunidades e promover progressos.

O planejamento estratégico pode ser comparado à organização de um mapa de viagem. A partir do momento em que é escolhido o destino final, organiza-se o itinerário levando-se em conta fatores como as rotas mais adequadas, os recursos necessários (humanos e materiais) para percorrê-las, os eventuais percalços da jornada e até mesmo as chances que possam surgir para um percurso mais seguro ao alcance dos objetivos determinados.

2. CONCEITOS

O planejamento é um processo, um conjunto de tarefas desempenhadas para alcançar as metas comuns e determinar os objetivos, estruturando a melhor maneira de atingi-los.



O planejamento estratégico significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, em uma perspectiva de futuro; é ver o todo antes das partes e criar uma visão de futuro e os meios para alcançá-la.

O ciclo de vida do Planejamento Estratégico (PE) da Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA) integra boas práticas e metodologias para facilitar a organização, governança e execução de ações. Esse ciclo inclui o Balanced Score Card (BSC) como uma das metodologias.

2.1 CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

O ciclo a seguir representa a sequência de levantamento de informações e de decisões que devem ocorrer para que o PE mantenha coerência e alinhamento desde sua definição até a execução.



A necessidade de caracterizar a organização que implantará um modelo de gerenciamento estratégico está calcada na premissa que, para se definir diretrizes de modo coerente, primeiro as pessoas devem reconhecer, de forma homogênea, o motivo da existência de tal instituição. Em resumo, a **identidade organizacional** deve estar clara.

Obedecendo ao ciclo de vida do modelo de gerenciamento estratégico, um **diagnóstico** da situação atual deve ser realizado para levantar informações que sejam pertinentes à tomada de decisão sobre aonde a organização quer chegar em um horizonte futuro.

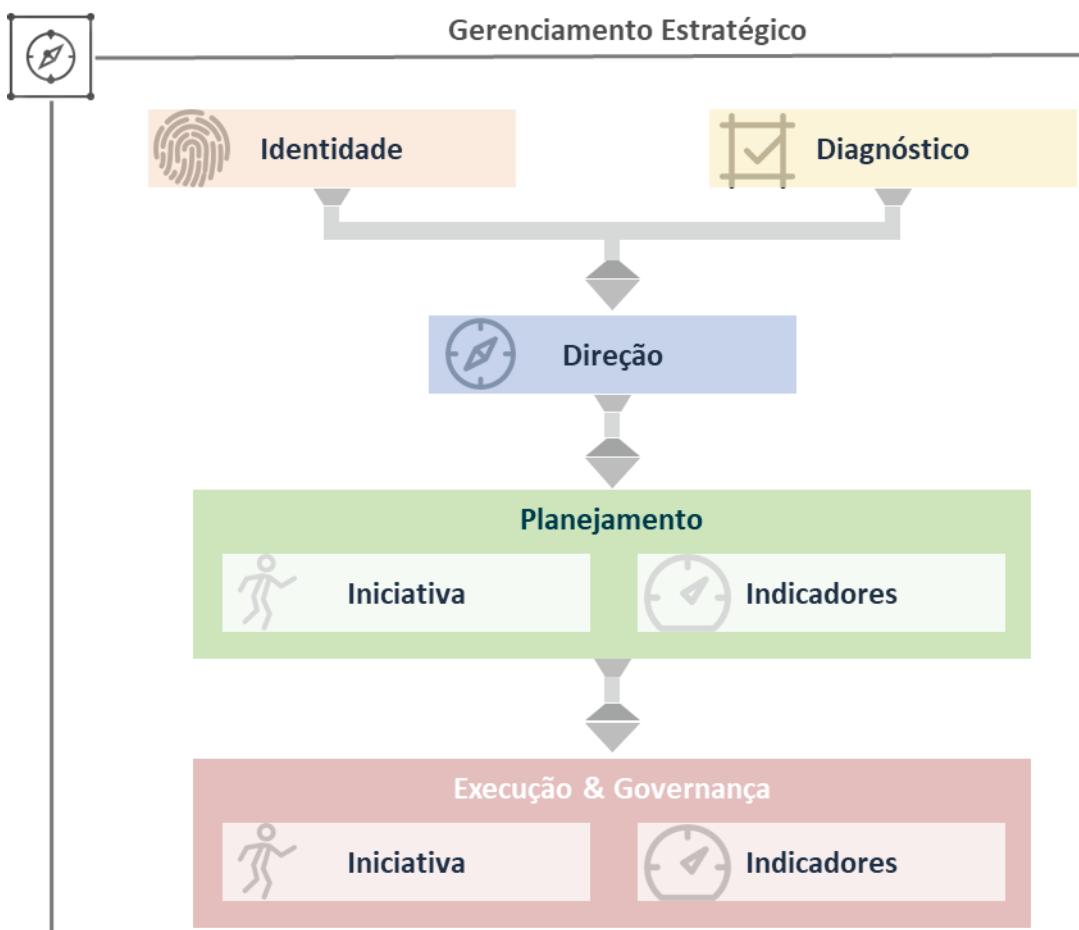
A etapa de **direção** na metodologia de implantação do gerenciamento estratégico define não só o “estado” em que a organização espera se encontrar em um futuro estabelecido, mas também o caracteriza de forma mensurável e estabelece as grandes diretrizes a serem adotadas.

Nesse momento começam as definições sobre as ações a serem realizadas, quem serão os envolvidos, quais os prazos a serem obedecidos, como os avanços serão monitorados, qual o nível de entrega esperado etc. A forma estruturada de reunir tais definições é

conhecida como planejamento estratégico. Esse plano deve conter minimamente duas “pernas”: **indicadores e iniciativas**.

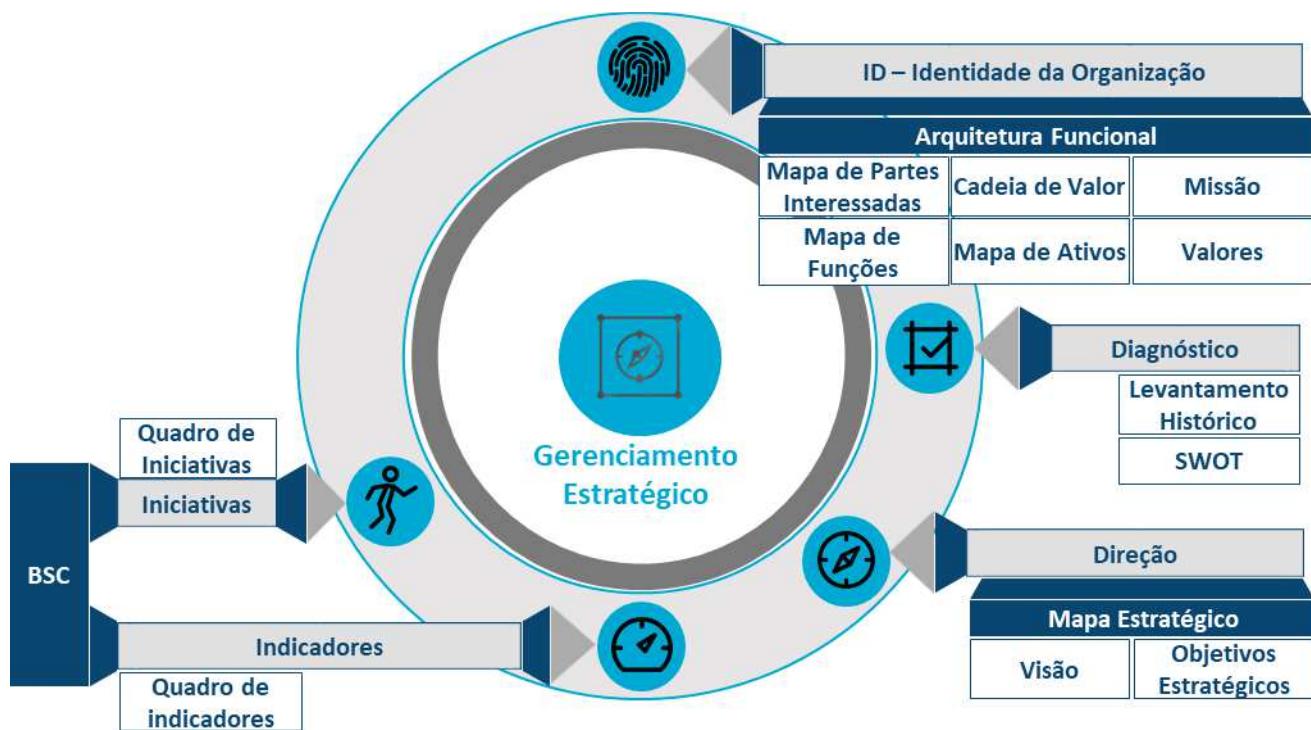
Os **indicadores** são necessários para estabelecer, de forma objetiva e mensurável, o “estado final desejado” como resultado daquele pool de ações. São utilizados, também, para o monitoramento do avanço das iniciativas, que, por sua vez, fornecem as rotas pelas quais se acredita que, se executadas a contento, irão resultar no “estado desejado”; normalmente assumem a forma de processos, projetos ou ações pontuais.

A definição de um modelo de gerenciamento estratégico só é possível se o esforço da organização não se limitar à aprovação de um plano estratégico. A definição de estratégias não entrega resultados e não assegura o alcance do “estado desejado”; é necessário **executar e governar**.



Para que o termo “gerenciamento” faça sentido, além de se criar uma identidade corporativa, levantar informações sobre a situação atual, estabelecer uma visão de futuro e construir um plano para as ações estratégicas, são necessários dois outros esforços: executar o plano estratégico e governar o ciclo estratégico. É a execução do plano estratégico que possibilitará resultados, e a governança do ciclo monitorará o ritmo e verificará se os resultados correspondem ao esperado ou se há necessidade de alterar ou incluir direcionamentos.

Para organizar as informações levantadas durante o ciclo de vida do gerenciamento estratégico foram utilizadas as seguintes estruturas:



Importantes na integração, no alinhamento e na governança das definições estratégicas, a arquitetura funcional, o mapa estratégico e o BSC foram metodologias utilizadas neste ciclo de planejamento.

3. IDENTIDADE

Essa é a primeira atividade de todo o processo de implantação do modelo de gerenciamento estratégico. A identidade da organização pode ser composta pela missão e pelos valores organizacionais, além de incluir o reconhecimento de partes interessadas, funções e outras informações de caracterização.



3.1. MAPA DE PARTES INTERESSADAS

Stakeholders são as partes interessadas ativamente envolvidas no dia a dia da empresa ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente pelos negócios da organização (exemplos: clientes, sócios, funcionários, fornecedores). Isto é, trata-se de pessoa, grupo ou organização que tem interesse ou pode afetar, ser afetado, ou perceber-se afetado por qualquer aspecto da Unidade Estratégica de Negócio (UEN).

Os *stakeholders* possuem diversos níveis de responsabilidade e autoridade e podem ter influência e interesse positivo ou negativo no negócio. Negligenciar as partes interessadas (especialmente aquelas com interesses negativos e contrários) pode aumentar a probabilidade de insucesso da UEN; daí a importância de mapeá-las, identificando interesses e expectativas.

Mapear partes interessadas é o processo de identificar pessoas e organizações impactadas pela UEN ou que podem impactá-la, documentando informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento e impacto sobre o sucesso do negócio.

MAPA DE PARTES INTERESSADAS						
ID	C	TIPO	DENOMINAÇÃO	RELACIONAMENTO	BENEFÍCIO GERADO pela CODESA	BENEFÍCIO RETORNADO à CODESA
1		Entidades Controladoras e Interventivas	SEP; Antaq; ANS; ANVISA; Receita federal; Capitania dos portos; TCU; MPF; MPE; CGU; Polícia Federal; Ministérios; CISET; IBAMA; IEMA; SEMMA;	Subordinação; Cooperação; Fiscalização	Emprego das normas e legislações estabelecidas; Suporte operacional; Fiscalização	Direcionamento; Orientação; Recursos de investimento; Suporte operacional; Desenvolvimento socioeconômico
2		Órgãos de Governança	CONFIS; CONSAD; CONAPORTOS; CAP	Cooperação; Subordinação; Fiscalização	Lucratividade; Rentabilidade; Apoio político	Direcionamento; Desburocratização
3		Operadores Portuários	PJ que exerce as atividades de movimentação de cargas e passageiros e a armazenagem de mercadorias, dentro da área do porto organizado.	Cooperação; Fiscalização e Integração Comercial	Orientação; Áreas de uso; Serviços;	Receita; Novas oportunidades de negócios;
4		Governo (Poder Executivo; Poder Legislativo)	Governo Estadual; Governo Municipal	Cooperação	Desenvolvimento socioeconômico;	Recursos de investimento; Imagem
5		Sociedade	Comunidades do entorno; Opinião pública; Mídia	Cooperação; Responsabilidade Socioeconômica	Orientação; Desenvolvimento socioeconômico; Bens; Serviços	Apoio político; Imagem; Recursos humanos; Infraestrutura; Suporte operacional;
6		Entidades de Classe	OGMO; Sindicatos	Cooperação; Fiscalização	Suporte operacional; Apoio político; Emprego e renda	Suporte operacional; Informações qualificadas; Apoio político
7		Importadores e Exportadores	PJ que atuam no comércio exterior, promovendo a bens e serviços no porto (donos das cargas)	Integração Comercial	Novas oportunidades de negócios; Orientação; Serviços	Novas oportunidades de negócios
8		Agentes marítimos	Representante do armador do navio nos portos, perante os diversos atores do setor portuário, responsável pelo despacho e assistência do navio	Cooperação; Integração Comercial	Orientação; Serviços	Informações qualificadas; Novas oportunidades de negócios; Suporte operacional
9		Fornecedores de serviços comuns e de engenharia (obras)	Obras; Consultoria; Materiais de Consumo; Segurança; Limpeza e Conservação, entre outros	Cooperação; Fiscalização	Recursos financeiros; Imagem (prestar serviço para a CODESA gera reconhecimento);	Bens; Serviços; Desenvolvimento gestão; Suporte operacional;
10		Instituições internacionais	IMO; MARPOL;	Benchmarking; Integração Comercial; Subordinação	Informações qualificadas; Desenvolvimento socioeconômico	Informações qualificadas; Novas oportunidades de negócios; Desenvolvimento; Suporte operacional
11		Parceiros e Conveniados	Portos Internacionais; Instituições de Ensino	Cooperação	Recursos financeiros; Imagem (ser parceiro da CODESA gera reconhecimento); Suporte operacional	Desenvolvimento de gestão; Suporte operacional; Imagem;

3.2. MAPA DE FUNÇÕES

O Porto de Vitória foi definido como a unidade estratégica de negócio (UEN) para gerenciamento dos portos de Vitória e Barra do Riacho.

Dessa maneira, um levantamento de informações sobre as funções principais da CODESA foi realizado para melhor caracterizar esta UEN.

A tabela a seguir sumariza as funções centrais da Companhia Docas do ES:

MAPA DE FUNÇÕES		
UNIDADE	FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Porto de Vitória	Provisão de Áreas de Uso	Atividades relacionadas à preparação e manutenção de áreas de uso e ao entendimento do mercado para criação de novos negócios para os portos administrados pela CODESA.
Porto de Vitória	Provisão de Infraestrutura	Atividades relacionadas ao provimento de infraestrutura de acessos, de cais e serviços, como água, esgoto e comunicação.
Porto de Vitória	Provisão de Serviços	Atividades relacionadas à administração portuária e gestão de condomínio.

3.3. CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor pode ser vista como uma maneira sistemática de examinar as atividades que uma empresa desempenha e como elas se relacionam. A análise da cadeia de valor busca entender a empresa como um grande processo de atividades inter-relacionadas que buscam adicionar valor específico para determinado público-alvo.

Elá identifica as atividades, as funções e os processos de trabalho da organização que precisam ser executados no projeto, na produção, na entrega e no apoio de certo produto ou serviço.

Com base no Mapa de Funções e no conceito de Cadeia de Valor, as atividades primárias da CODESA foram definidas conforme o diagrama a seguir:



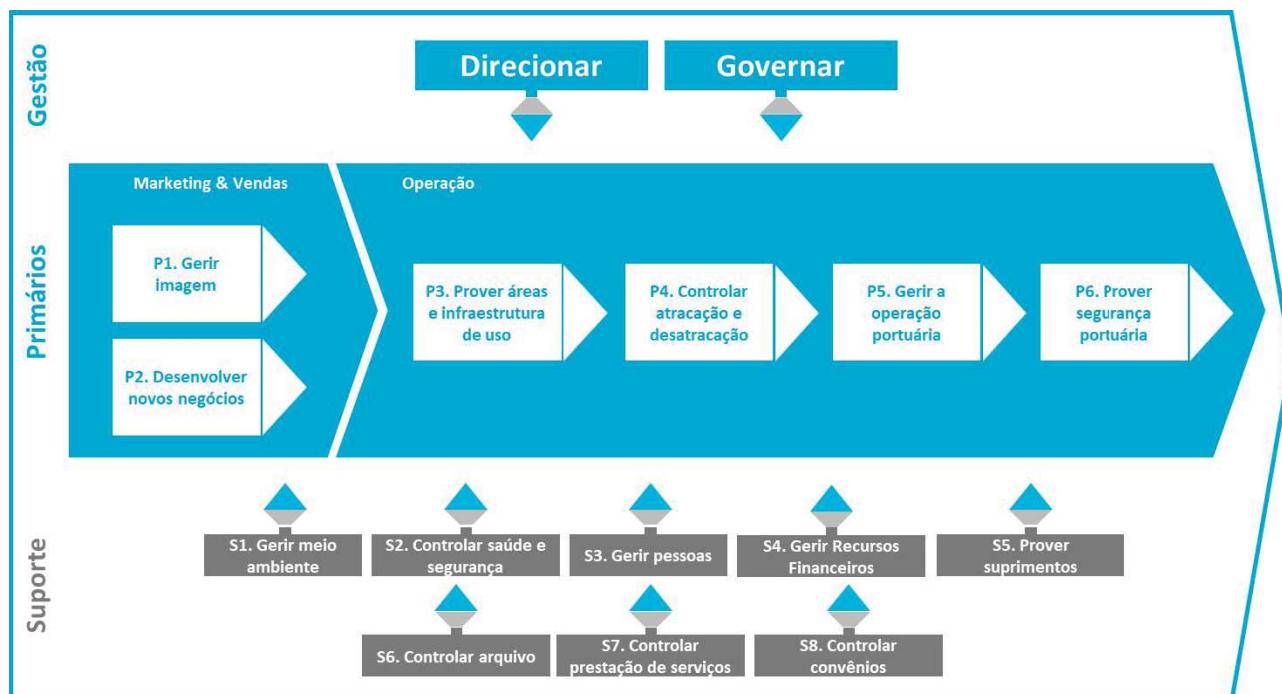
A cadeia de valor foi utilizada para representar os macrofluxos finalísticos (macroprocessos primários) da organização. Além disso, rascunhou-se uma arquitetura de processos que visa organizar e integrar os processos de forma a permitir entrega de valor sistêmica às partes interessadas.

Os processos foram organizados em grupos:

- **Macroprocessos de gestão:** não há entrega de valor diretamente ao cliente, porém, há monitoramento e controle, em termos gerenciais, dos demais processos da empresa.
- **Macroprocessos primários:** são tipicamente interfuncionais, ponta a ponta, e são por meio deles que se entrega valor diretamente ao cliente. Em resumo, pertencem à cadeia de valor e suas atividades são executadas por diversas áreas.
- **Macroprocessos de suporte:** complementam os demais processos, quanto ao alcance de metas; nesses macroprocessos não há entrega de valor diretamente ao cliente, mas suporte aos processos primários e de gestão.

Os processos foram conectados em uma lógica de causa e efeito, cujo foco está no valor final entregue às partes interessadas. Nessa visão, porém, não há preocupação, em primeiro momento, com as estruturas departamentais da organização.

CADEIA DE VALOR			
Cód	TÍTULO DO PROCESSO	OBJETIVO DO PROCESSO	ABRANGÊNCIA DO PROCESSO
G01	Direcionar a organização	Este processo consiste na provisão de direcionamento de ações de curto, médio e longo prazo.	Da identificação da organização até a definição dos fatores que serão controlados cicличamente.
G02	Propiciar a governança da organização	Este processo consiste no controle estratégico da CODESA.	Da definição dos fatores e critérios que serão controlados cicличamente ao início término do ciclo estratégico.
P01	Gerir imagem	Este processo consiste em garantir assertividade na comunicação externa e interna da CODESA junto aos seus públicos	Da identificação de informações passíveis de comunicação até a sua veiculação.
P02	Desenvolver novos negócios	Este processo consiste em analisar o mercado e viabilizar novos negócios para a CODESA.	Do estudo do mercado à entrega para elaboração do contrato.
P03	Prover áreas e infraestrutura de uso	Este processo consiste em controlar a utilização das áreas e infraestrutura, através da gestão dos contratos e do patrimônio.	Do firmamento de novos contratos de uso e recebimento/construção de novos patrimônios até o término da vigência dos contratos e descarte/venda do patrimônio.
P04	Controlar atração e desatração	Este processo consiste em controlar a entrada e saída de embarcações nas áreas controladas pela CODESA.	Do recebimento de solicitação de atração até a embarcação deixar as dependências controladas pela CODESA.
P05	Gerir a operação portuária	Este processo consiste no controle das operações do porto.	Da solicitação de atração até a saída das dependências controladas pela CODESA.
P06	Prover segurança portuária	Este processo consiste no controle do acesso e permanência de pessoas e bens nas áreas controladas pela CODESA.	Da solicitação de acesso de pessoas e bens até a saída das dependências controladas pela CODESA.
S01	Gerir meio ambiente	Este processo consiste na realização de atividades, que atendem requisitos legais ou não, de controle e preservação do meio ambiente.	Da identificação de necessidade de controle/preservação do meio ambiente, até sua prestação de contas.
S02	Controlar saúde e segurança	Este processo consiste na realização de atividade, que atendam requisitos legais ou não, de controle e preservação da saúde do pessoal da CODESA.	Da identificação de necessidade de controle/preservação da saúde e segurança do pessoal, até sua prestação de contas.
S03	Gerir pessoas	Este processo consiste na realização de atividades de admissão, retenção e desenvolvimento do pessoal da CODESA.	Da identificação da necessidade de pessoas até o seu desligamento.
S04	Gerir recursos financeiros	Este processo consiste na realização de atividades de controle dos recursos financeiros da CODESA.	Da previsão orçamentária à prestação de contas.
S05	Prover suprimentos (bens e serviços)	Este processo consiste em prover a CODESA de bens ou serviços, por meio de licitação ou não.	Da identificação da necessidade de aquisição (bens e serviços) à entrega do bem ou serviço contratado.
S06	Controlar arquivo	Este processo consiste no controle das informações que devem ser mantidas em arquivo pela CODESA.	Do envio para o arquivo ao seu descarte.
S07	Controlar prestação de serviços	Este processo consiste em realizar ações de controle dos serviços prestados à CODESA.	Do início da vigência do contrato de prestação de serviços até o encerramento do contrato.
S08	Controlar convênios	Este processo consiste no controle dos convênios mantidos pela CODESA.	Da identificação da necessidade de convênio ao seu término.



3.4. MAPA DE ATIVOS CRÍTICOS

Para a construção do mapa foi utilizada a seguinte classificação de ativos:

- **Pessoas**
 - Equipe (funcionários etc.)
 - Competências (habilidades, conhecimentos, valores etc.)
- **Organização**
 - Marca (marketing, carteira de clientes, publicidade etc.)
 - Gestão (alinhamento, auditoria, parceiros/terceiros etc.)
 - Perfil (cultura, metodologia, liderança, trabalho em equipe etc.)
- **Recursos**
 - Insumos (matéria-prima etc.)
 - Infraestrutura (local etc.)
 - Hardware (máquinas, equipamentos etc.)
 - Software (informações, banco de dados etc.)

A tabela a seguir representa o mapa de ativos da CODESA:

MAPA DE ATIVOS CRÍTICOS			
TIPO	GRUPO	ATIVO	C
1. Pessoas	a) Equipe	Funcionários	
2. Recursos	d) Infraestrutura	Áreas de uso	
2. Recursos	d) Infraestrutura	Instalações Portuárias (cais; armazéns; etc.)	
2. Recursos	e) Infra de TI	Sistemas: PSP; CODESA ONLINE; Suricato; Avglon; SAPIENS; Site da CODESA; Intranet;	
2. Recursos	e) Infra de TI	Infraestrutura física de TI: notebooks; internet; etc.	
1. Pessoas	a) Equipe	Prestadores de serviços que atuam em atividades finalísticas	
2. Recursos	f) Equipamentos	Equipamentos de segurança (armamento; catracas; viaturas, etc.)	
2. Recursos	d) Infraestrutura	Instalações administrativas	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão comercial	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão logística	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão de projetos	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão de processos	
2. Recursos	g) Intangíveis	Imagen institucional e mercadológica	
3. Organização	h) Gestão	Sistema de gestão CODESA	
1. Pessoas	a) Equipe	Comissões	
3. Organização	i) Perfil	Cultura de resultados	
3. Organização	i) Perfil	Liderança	
3. Organização	h) Gestão	Parcerias & Convênios	

3.5. MISSÃO ORGANIZACIONAL

Como forma de entender a organização deve-se traduzir os anseios de partes interessadas prioritárias em propósitos organizacionais. Em suma, a sentença da missão deve refletir a razão de ser da organização. Ao final, a definição da missão poderá enfatizar como a organização pretende:

gerar benefícios para seus stakeholders prioritários por meio de suas funções

Perguntas como “o que a organização faz?”, “por que a empresa faz?”, “para quem?” e, até mesmo, “onde ela faz?” foram utilizadas para provocar as discussões em torno da missão organizacional.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

Atrair e disponibilizar as condições de infraestrutura ao complexo logístico, promovendo a eficiência, qualidade e sustentabilidade das operações.

3.6 VALORES CORPORATIVOS

Os valores de uma empresa consistem em comportamentos e crenças que determinam como ocorre a gestão da empresa, no que ela se apoia para tomar decisões e de que forma ela direciona um colaborador a lhe representar. Ao final, a definição de valores poderá enfatizar como a organização se

comporta e interage com a sociedade e demais partes interessadas

Perguntas como “no que a organização acredita?”, “o que a empresa preza ou dá valor em seus relacionamentos?” foram utilizadas para provocar as discussões em torno dos valores corporativos.

Os valores mantidos pela Companhia Docas do Espírito Santo são:

VALOR	VALORES CORPORATIVOS	DESCRIÇÃO
Alinhamento estratégico	As decisões tomadas no âmbito dos portos organizados de Vitória, Praia Mole e Barra do Riacho e as formas de atuação da CODESA privilegiam o desenvolvimento local mantendo sempre a coerência com as diretrizes do Poder Concedente	
Zelo pela regularidade	Todo funcionário CODESA tem como orientação primordial atuar para cumprir e fazer cumprir a legislação aplicável às operações portuárias e demais atividades executadas internamente ou por usuários do porto organizado.	
Foco em eficiência	Os processos e os recursos devem ser pensados e utilizados para alcançar a forma mais produtiva possível de suas aplicações – fazer mais com o melhor uso dos recursos	
Operação com segurança	A vida humana é mais importante do que a carga movimentada e portanto toda operação portuária deve levar em consideração a proteção à vida e à integridade das pessoas.	
Respeito ao meio ambiente	A esfera ambiental deve ser continuamente analisada buscando não apenas o atendimento aos requisitos das leis como a eficiência ambiental da CODESA.	
Transparência	Deve ser garantido o acesso da sociedade às informações de seu interesse que estejam relacionadas aos atos administrativos praticados na Companhia.	

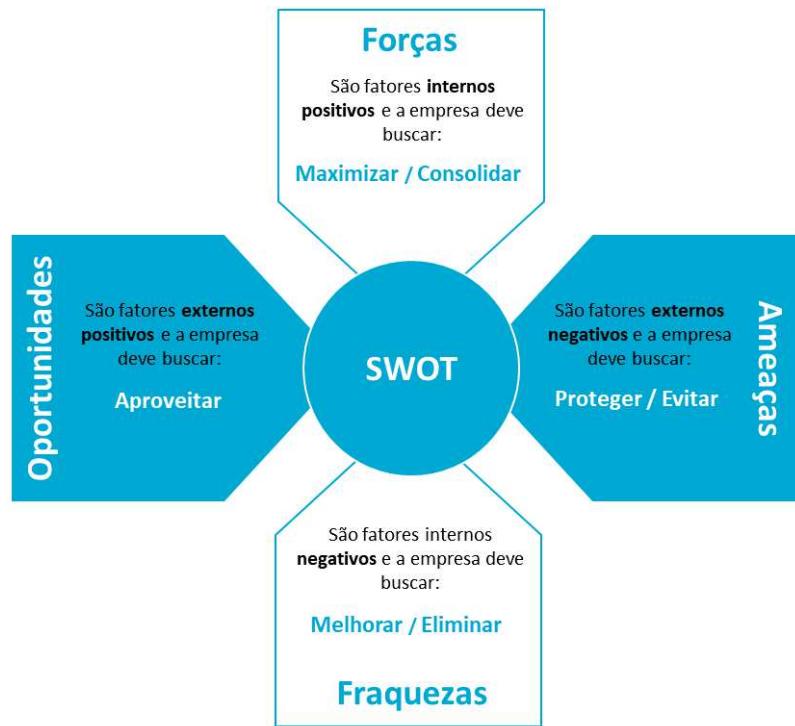
4. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico serve para reunir informações de propósitos, valores, anseios, cenários e situações do passado. Nesta construção foram utilizados documentos da empresa, legislações aplicáveis e entrevistas com atores internos da organização para levantar dados e informações sobre a jornada da empresa. O resultado deste esforço foi organizado de forma a facilitar a análise do cenário construído e permitir assim a conclusão sobre o que devemos melhorar ou o que a empresa quer ser no futuro. Utilizou-se a análise de ambiente (SWOT).



4.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT – que, em português, significa o estudo das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – é uma ferramenta utilizada para analisar situações nos ambientes interno e externo que afetam atualmente ou poderão afetar a empresa no futuro.



A Análise SWOT na CODESA foi desenvolvida com base no documento “Planejamento Estratégico (Booklet) 2016 – 2035” fornecido pela Comissão de Fiscalização do PMGP e em entrevistas realizadas junto ao corpo executivo da empresa.

A tabela a seguir mostra as principais situações ambientais observadas.

ANÁLISE DE AMBIENTE				
C	SWOT	TEMA	SITUAÇÃO	RESPOSTA
	Ponto Forte	I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Estrutura logística de armazenagem e distribuição de cargas de importação bem consolidada	Consolidar
	Ponto Forte	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Facilidade de acesso de comunicação à clientes, órgãos e sociedade	Consolidar
	Ponto Forte	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Boa capacidade de recursos humanos para as atividades de segurança (grande contingente de guardas)	Maximizar
	Ponto Forte	I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Pioneirismo da CODESA na operação com o VTMIS no cenário nacional	Consolidar
	Ponto Forte	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Expertise do Porto de Vitória como laboratório para operação de cargas	Aproveitar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Alta dependência do poder concedente para tomada de decisões	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Mudanças na Diretoria e na SEP afetam as rotinas e direcionamentos traçados para o corpo executivo (planos são cancelados, novas ações são traçadas, etc.)	Eliminar
	Ponto Fraco	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Falta de flexibilidade para negociações comerciais (preços e condições especiais para clientes são difíceis de serem estabelecidos devido a subordinação aos direcionamentos da União nesse quesito)	Evitar
	Ponto Fraco	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Não há um posicionamento claro da CODESA frente ao mercado alvo (off shore, grande calado, etc.)	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Há casos de ingerência política na escolha dos gestores e nas diretrizes da companhia	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Lentidão e morosidade na execução dos processos	Eliminar
	Ponto Fraco	I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Limitação de calado do Porto de Vitória	Evitar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Algumas atividades finalísticas da CODESA dependem da boa execução por parte de prestadores de serviço (terceirização de atividades fim)	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Os sistemas informatizados não atendem as necessidades de todas as atividades da companhia, gerando retrabalho e lentidão na operação	Eliminar
	Ponto Fraco	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Falta de credibilidade junto aos empresários devido a morosidade na concepção e conclusão de ações necessárias ao desenvolvimento.	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Dificuldade de lidar com profissionais de baixa performance	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Subutilização de funcionários alocados em tarefas não condizentes com seu potencial e formação	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Falta de métricas (indicadores e metas) integradas, além de uma ferramenta que permita fazer o registro e mensuração dessas métricas de forma adequada.	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Não há rotina de reuniões entre Diretores e Coordenadores para traçar objetivos, indicadores, ações, mensurar desempenho, etc.	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Não há um método estabelecido para realizar a gestão dos custos	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Falta de métodos para gestão do conhecimento	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Ausência de critérios meritocráticos quanto as recompensas financeiras e não financeiras para o desempenho dos funcionários	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Atores externos não são doutrinados culturalmente quanto as questões ambientais e de segurança do trabalho	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Confusão de papéis entre as áreas	Eliminar

ANÁLISE DE AMBIENTE				
C	SWOT	TEMA	SITUAÇÃO	RESPOSTA
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Evasão de funcionários em função de concursos lançados por outras instituições. Não há métodos diretos para retenção de talentos	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Cultura de demandar auxílio jurídico em diversas atividades	Eliminar
	Ameaça	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	As políticas públicas impulsionam a falta de competitividade frente aos portos privados	Proteger
	Ameaça	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	O Porto do Açu possui a mesma matriz de carga dos portos do ES	Evitar
	Ameaça	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Excesso de fiscalização externa (MP; TCU; ANTAQ, etc.) com interferência nas ações da empresa, gerando retrabalhos (atividades de controle redundantes)	Evitar
	Ameaça	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Dependência de atores externos (DNIT, governo do estado, etc.) para melhoria do acesso logístico nas intermediações do porto	Eliminar
	Ameaça	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Instalação do complexo industrial portuário multiprósito "Porto Central" em Presidente Kenedy	Proteger
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Ferrovia RJ-ES	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Presença da indústria de exploração de petróleo e gás na costa do ES/RJ	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Crescimento do mercado interno de granéis líquidos, especialmente os derivados de petróleo	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Mercado chinês (para produtos alimentícios)	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Falta de competência marketeira dos principais portos concorrentes (RJ e Santos)	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Expansão de Portocel, com possibilidade de um novo berço para conteiner/carga geral	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	O setor da agroindústria no Brasil tem uma perspectiva de crescimento muito grande e está em busca de uma solução (porto) para o escoamento de sua produção. A safra agrícola do Brasil cresce sem condições estruturantes (faltam armazéns e portos).	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Localização geográfica privilegiada do porto	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	A estrutura de portos secos aumenta o valor de toda a cadeia logística, agregando valor ao trabalho da CODESA.	Aproveitar

5. DIREÇÃO

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as organizações acontece a mesma coisa: elas precisam ter visão. É isso que lhes permitirá administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.



5.1 VISÃO DE FUTURO

Deve-se traduzir os anseios de partes interessadas prioritárias em relação a posicionamentos futuros da organização. Ao final, a definição da visão poderá enfatizar o anseio da organização em

ser reconhecida pelo que representa, pela posição que ocupa ou pelo papel que desempenha nos interesses das partes interessadas prioritárias

Perguntas como: “o que será/fará?”, “para quem fará?”, “por quem quer ser percebida?”, “como quer ser percebida?”, “onde fará?” e “quando será/fará?” foram utilizadas para provocar as discussões em torno da visão de futuro.

VISÃO DE FUTURO

Ser uma Autoridade Portuária líder no desenvolvimento do complexo logístico multipropósito do Espírito Santo, reconhecida pela eficiência e flexibilidade no atendimento a grandes e pequenos usuários, tornando-se indutora da economia regional.

Pilares Estratégicos

Na elaboração do Plano de Negócios foram definidos três pilares de atuação da CODESA, os quais, de acordo com o documento *“caracterizam uma inserção deliberada de diretrizes que se implementadas poderão levar a organização a um desempenho superior.”*

Os pilares então definidos para os próximos anos são:

I.
**INFRAESTRUTURA
 E OPERAÇÕES
 COMPETITIVAS**

II.
**GERAÇÃO DE
 OPORTUNIDADES
 COMERCIAIS E
 PROMOÇÃO DA
 INFRAESTRUTURA**

III.
**ADMINISTRAÇÃO
 PORTUÁRIA
 EFICIENTE E
 INTEGRADA**

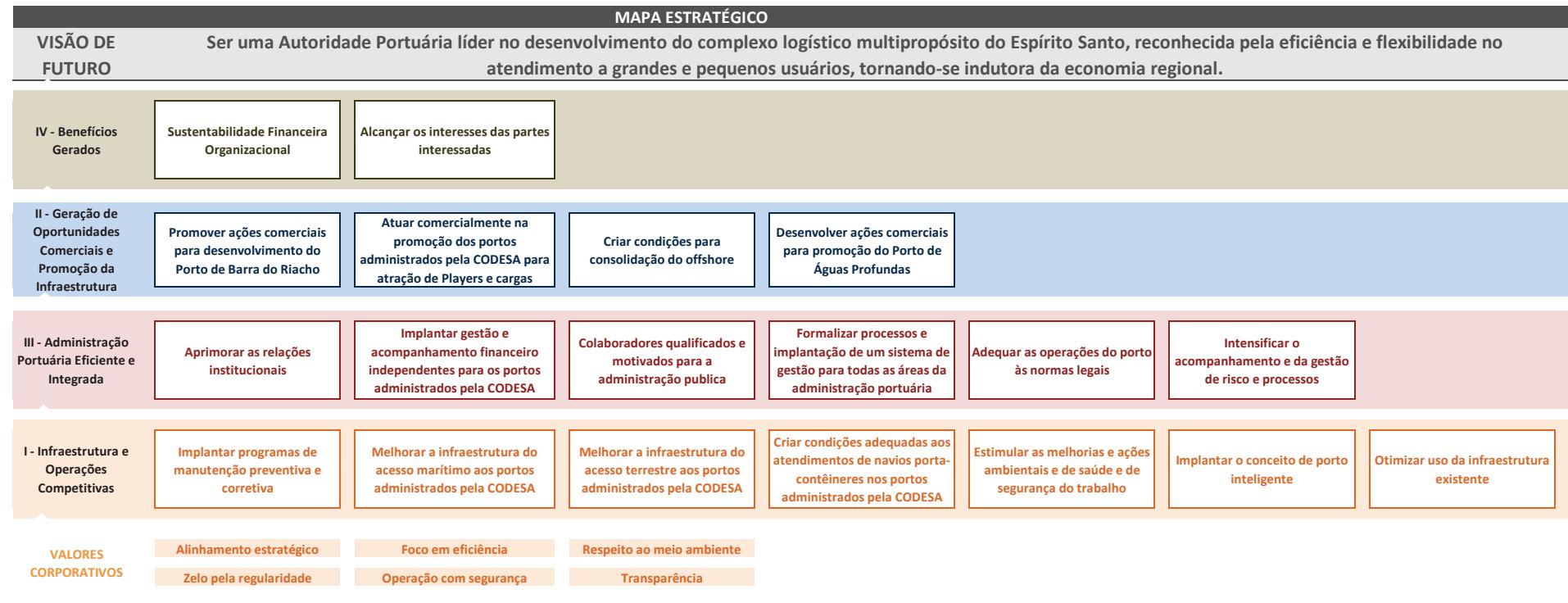
Durante o levantamento de informações e análise dos documentos para elaboração da revisão estratégica, foi observado um quarto pilar que complementa o mapa estratégico da companhia, adicionando dois novos objetivos:

IV.
**BENEFÍCIOS
 GERADOS**

5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos definidos seguiram como continuidade do Plano de Negócios (PN) elaborado anteriormente pela CODESA. São 17 objetivos oriundos do PN e mais dois associados ao novo pilar “IV. Benefícios Gerados” como recomendação desta revisão:

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS
IV - Benefícios Gerados		<p>1 Alcançar os interesses das partes interessadas</p> <p>2 Sustentabilidade Financeira Organizacional</p>
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada		<p>3 Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho</p> <p>4 Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas</p> <p>5 Criar condições para consolidação do offshore</p> <p>6 Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas</p>
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura		<p>7 Aprimorar as relações institucionais</p> <p>8 Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA</p> <p>9 Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública</p> <p>10 Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária</p> <p>11 Adequar as operações do porto às normas legais</p> <p>12 Intensificar o acompanhamento e da gestão de risco e processos</p>
I - Infraestrutura e Operações Competitivas		<p>13 Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva</p> <p>14 Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA</p> <p>15 Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA</p> <p>16 Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA</p> <p>17 Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho</p> <p>18 Implantar o conceito de porto inteligente</p> <p>19 Otimizar uso da infraestrutura existente</p>

5.3 MAPA ESTRATÉGICO


6. PLANEJAMENTO

Após a definição da **Identidade Organizacional**, o diagnóstico da situação atual realizado, através da **Matriz SWOT**, e o futuro desejado construído e comunicado, por meio da **Visão** e do **Mapa Estratégico**. O próximo passo consiste em estabelecer “COMO” os **Objetivos Estratégicos** serão alcançados. Isso pode ser feito com o auxílio do **Balanced Score Card (BSC)**, que desdobra os indicadores e o quadro de iniciativas para o ciclo estratégico em questão.



6.1 QUADRO DE INDICADORES

Atualmente a CODESA já possui um conjunto de indicadores estratégicos estabelecidos no Plano de Negócios, conforme o quadro a seguir.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Ind	INDICADORES
IV - Benefícios Gerados	1	Alcançar os interesses das partes interessadas		1.1 Percentual de Cumprimento das Metas de Gestão 1.2 Percentual de Cumprimento das Metas Empresariais 1.3 Valor total de investimentos em novos negócios 1.4 Imobilização do Patrimônio Líquido 2.1 Fluxo de Caixa Operacional (FCO) sobre EBITDA 2.2 Retorno sobre o Capital Ajustado 2.3 Orçamento realizado (PDG) - Recurso (sempre acumulado até mês) 2.4 Orçamento realizado (PDG) - Dispêndio (sempre acumulado até mês) 2.5 Taxa de participação 2.6 Índice de autossuficiência tarifária 2.7 Proporção em representação entre as receitas (tarifárias e total) 2.8 Índice de arrecadação da receita patrimonial faturada 2.9 Proporção em representação entre as receitas (patrimonial e total) 2.10 Lucratividade
	2	Sustentabilidade Financeira Organizacional		3.1 Perfil da consignação média 4.1 Índice de movimentação de contêineres (vazios) 4.2 Utilização da capacidade instalada no porto organizado 4.3 Market Share no Porto Organizado (por perfil de carga - volume) 4.4 Market Share no Complexo Portuário (por perfil de carga - Valor) 5.1 Execução do Orçamento de Investimentos 5.1 Execução do Orçamento de Investimentos 7.1 Índice de resposta aos pedidos de informação dentro do prazo 5.1 Execução do Orçamento de Investimentos 9.1 Horas de capacitação por funcionário próprio 9.2 Produtividade por Operador Portuário* 10.1 Eficácia de fiscalização* 10.2 Tempo médio de resposta aos pedidos de informação 10.3 Índice de atendimentos em até 30 dias 10.4 Tempo médio de análise de pleitos de pré qualificação* 10.5 Tempo médio de atendimento, pelos candidatos à pré qualificação/renovação, às solicitações realizadas* 10.6 Tempo médio de estadia de navios 10.7 Tempo de espera para atração* 10.8 Tempo de permanência no fundeio* 11.1 Utilização do Porto para retirada de resíduos de embarcações** 12.1 Utilização do Porto para retirada de resíduos de embarcações** 13.1 Execução dos planos de manutenção dos portos 14.1 Distribuição modal no acesso ao porto 15.1 Utilização da capacidade ferroviária dos acessos ao porto 16.1 Percentual da frota sem restrição de calado (Canal, Bacia e Berço) 17.1 Gestão de licenças ambientais da Autoridade Portuária* 17.2 Gestão de licenças ambientais dos Terminais Arrendados* 17.3 Gestão de Meio Ambiente sobre os fornecedores de serviços* 17.4 Cumprimento dos monitoramentos previstos* 17.5 Conformidade do serviço de coleta de resíduos de embarcações* 17.6 Conformidade da documentação do serviço de coleta de resíduos de embarcações* 18.1 Inconsistência nas informações de cargas movimentadas* 19.1 Exploração das áreas operacionais disponíveis 19.2 Exploração das áreas não afetas à operação disponíveis 19.3 Cumprimento da programação da atração* 19.4 Paralisação da operação*
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	3	Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho		
	4	Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas		
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	5	Criar condições para consolidação do offshore		
	6	Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas		
I - Infraestrutura e Operações Competitivas	7	Aprimorar as relações institucionais		
	8	Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA		
	9	Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública		
	10	Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária		
	11	Adequar as operações do porto às normas legais		
	12	Intensificar o acompanhamento e da gestão de risco e processos		
	13	Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva		
	14	Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA		
	15	Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA		
	16	Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA		
	17	Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho		
	18	Implantar o conceito de porto inteligente		
	19	Otimizar uso da infraestrutura existente		

6.2. QUADRO DE INICIATIVAS

As iniciativas estratégicas são o conjunto de ações (projetos, processos ou demandas pontuais) a serem implementadas para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico. Elas também foram alinhadas aos objetivos e pilares estratégicos, conforme o quadro a seguir.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
IV - Benefícios Gerados	1	Alcançar os interesses das partes interessadas	1.1		
	2	Sustentabilidade Financeira Organizacional	2.1	Eqacionamento do Passivo do Portos	DIRPRE
	3	Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho	3.1	Projeto de Concessão do Porto de Barra do Riacho	DIRPRE
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	4	Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas	4.1	Projeto de arrendamento do terminal de granéis líquidos – TGL em Capuaba	DIRPRE
	4.2	PMI de concessão molhe de Praia Mole			DIRPRE
	4.3	PMI de concessão dos armazéns em Vitória			DIRPRE
	4.4	Contrato temporário Buaiz para operação dos silos de Capuaba			DIRPRE
	4.5	Promover estudos de viabilidade em Vitória para operação de granéis líquidos nos berços 207 e 905			COENGE
	5	Criar condições para consolidação do offshore	5.1	Agilizar processo de cobrança das operações portuárias	CODFOR
	6	Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas	6.1		
	7	Aprimorar as relações institucionais	7.1	Plano de Ouvidoria	COOUI
	8	Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA	8.1	Revisão Tarifária (com reflexos produzidos pelo plano econômico que vem sendo realizado pela UFRGS)	DIRPRE
	8.2	Revisar e diferenciar tarifas entre Barra do Riacho e Vitória			COPLAD
	8.3	Promover a separação dos demonstrativos financeiros de Barra do Riacho e Vitória			CODFOR
	9	Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública	9.1	Desenvolver e implementar um plano de capacitação dos colaboradores a) Transferir a gestão do plano de saúde para empresa especializada e acompanhar; b) Contratar seguro para dirigentes; c) Realizar mapeamento de competências; d) Incrementar plano de cargos e salários; e) Desenvolver e implementar plano de demissão voluntária; f) Criar e implementar programa de preparação de sucessores; g) Desenvolver e atualizar metas e indicadores de desempenho com base no planejamento da CODESA, definindo metas globais, setoriais e individuais (atualização do PLR); h) Adequar quantidade e alocação dos recursos humanos de acordo com necessidade/competências	CODRHU
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	9	Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública	9.2		
	10	Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária	10.1	Reestruturação Administrativa da CODESA – PMGP	DIRPRE
			10.2	Estruturação do Escritório Diretivo	DIRPRE
			10.3	Atualização do Planejamento Estratégico	DIRPRE
			10.4	Reestruturação da Secretaria Geral da Presidência	DIRPRE
			10.5	Desenvolver estudo e análise dos condutores de custos	COPLAD
			10.6	Implantar plano de contas padrão SEP para todos os portos da CODESA	CODCON
			10.7	Realizar inventário patrimonial	COSERV
			10.8	Implantar sistema de apropriação de custos na Cia DOCAS	CODCON

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	10		10.9	Desenvolver e executar PDTI, assegurando estrutura necessária para manutenção de suas ações e processos a) Desenvolver e executar PDTI b) Prover estrutura necessária para manutenção das ações e processos definidos no PDTI	COINFO
			10.10	Complementar módulos e realizar manutenção do ERP; a) Concluir implantação de BI; b) Realizar a manutenção do ERP	COINFO
			10.11	Identificar tecnologias inteligentes para redução dos custos	CODSUP
			10.12	Melhorar a qualidade e o acesso aos dados estatísticos da CODESA; a) Padronização dos dados estatísticos da CODESA e dos processos relacionados; b) Melhorar o acesso aos dados estatísticos dos terminais públicos e privados, com aumento da abrangência de dados coletados	COINFO
			10.13	Implementar a gestão do conhecimento na CODESA (Desenvolvimento de estudo sobre o uso a aplicação racinal da tecnologia da informação)	COINFO
	11	Adequar as operações do porto às normas legais	11.1	Atualização do Plano de Segurança da Guarda Portuária	COSNIP
			11.2	Regularizar o aforamento do Porto de Vitória - a) Regularização áreas do Porto junto à SPU.	COARCO
			11.3	Atualizar o PDZ - a) Atualizar o PDZ de acordo com o Plano Mestre, a cada 4 anos	COPLAD
			12.1	Reforço da Área de Auditoria	DIRPRE
			12.2	Controlar os processos trabalhistas sobre adicional de risco em andamento e evitar que novos processos sejam gerados; a) Determinar as áreas e os cargos que deverão receber o adicional, padronizando a situação e remunerando todos; b) Desenvolver nova tese jurídica pelo escritório de advocacia trabalhista terceirizadoaqueles que têm direito ao benefício (após realização de ação de mapeamento das áreas de risco); c) Realizar ação institucional junto ao poder judiciário para aplicação da tese jurídica definida pela CODESA.	CODRHU
I - Infraestrutura e Operações Competitivas	13	Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva	13.1	Estruturar e implantar um Programa de Manutenção Preventiva contínua; a) Identificar periodicamente as estruturas e equipamentos que necessitam de manutenção (utilizar também informações advindas do inventário patrimonial proposto) - levantar edificações, estruturas de cais, automóveis, etc.;	CODMAN
			13.2	b) Analisar manutenção versus tempo, para periodizar a manutenção preventiva, de forma a minimizar as intervenções corretivas e estipular rotinas para as manutenções; c) Realizar manutenção preventiva contínua	CODMAN
	14	Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA	14.1	Homologação das obras de dragagem	DIRPRE
			14.2	Aprimoramentos das manobras de estadia de embarcações no porto com o uso do VTMIS	DIRPRE
			14.3	Acompanhar e realizar melhorias de dragagem e profundidade; a) Realizar projeto de sinalização náutica considerando novo traçado pós dragagem e derrocagem; b) Capacitar funcionários da CODESA com a finalidade de acompanhar o término da dragagem efetuada atualmente pela SEP e agilizar a respectiva homologação; c) Implementar novo programa de monitoramento de dragagem; d) Dragagem de Manutenção - Verificar anualmente se as cotas de projeto estabelecidas no projeto da dragagem estão mantidas, caso contrário efetuar a dragagem de manutenção nos devidos trechos	CODMAN
			14.4	Adequar infraestrutura de cais: a) Adquirir e instalar defensas (pneus) no berço 905; b) Reformar e numerar cabeços, inclusive no paramento do cais; c) Ampliar plataforma dos berços 103 e 104; d) Concluir construção do berço do Atalaia	COENGE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
I - Infraestrutura e Operações Competitivas	15	Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA	15.1	Conclusão das obras do cais do atalaia	DIRPRE
			15.2	Elaborar estudo e acompanhamento estratégico da malha rodoviária e de infraestrutura para os caminhões; a) Acompanhamento junto ao DNIT do projeto de duplicação e modernização da estrada de acesso a Capuaba; b) Acompanhar obra do portal do príncipe; c) Acompanhar obras da BR-447 - Via Expressa Portuária; d) Acompanhar conclusão da rodovia Leste-Oeste; e) Acompanhar as obras do sistema BRT de mobilidade urbana ; f) Realizar estudos para avaliar a capacidade dos acessos a Barra do Riacho, visto o potencial de movimentação de novas cargas; g) Construir estrutura tipo plataforma para alonamento dos caminhões; h) Acompanhar investimentos em acessos - DNIT / PAC / Governo	COENGE
			15.3	Elaborar estudo e acompanhamento estratégico da malha terrestre (Porto de Barra do Riacho); a) ES-257 b) BR-101 c) ramal ferroviário	COENGE
	16	Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA	16.1	Ações para promoção de linhas diretas de contêineres no Porto De Vitória	DIRPRE
	17	Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho	17.1	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - a) Concluir a atualização do mapeamento das áreas de risco do porto.	COMAST
			17.2	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - b) Elaborar projeto de área para segregação de cargas perigosas avariadas e construção da área	COMAST
			17.3	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - c) Contratar projeto para construção de vestiário para TPA's e terceirizado	COMAST
			17.4	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - d) Estruturar e Implantar Plano de Contingência e Emergência (PCE) e Plano de Auxílio Mútuo (PAM) e contratar consultoria para criação e treinamento de equipes do agrupamento de reações à emergências (PCE e PAM)	COMAST
			17.5	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - e) Contratar/designar uma empresa de segurança do trabalho, para identificar os temas principais e mais urgentes a serem abordados, e desenvolver ações aplicadas, de acordo com a legislação específica sobre o assunto	COMAST
			17.6	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - f) Promover a disseminação de conhecimentos específicos quanto a SST para os usuários do porto: i. Contratar consultoria especializada em comunicação social/jornalismos para construir briefing	COMAST
			17.7	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - g) Contratar consultoria para elaboração de manual de fiscalização das operações portuárias, com enfoque SST	COMAST
			17.8	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - a) Contratar consultoria para criação e treinamento de equipes do agrupamento de reações à emergências - PEI, PA	COMAST
			17.9	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - b) Contratação de serviços especializados em meio ambiente para complementação do inventário de passivos ambientais.	COMAST
			17.10	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - c) Elaboração de projetos executivos e execução de obras para implantação de dispositivos necessários para o gerenciamento de resíduos e efluentes líquidos na área portuária	COMAST
			17.11	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - d) Implantar Programa de Educação Ambiental	COMAST
			17.12	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - e) Aquisição de equipamentos e serviços especializados para controle de fauna sinantrópica	COMAST
			17.13	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - f) Aquisição de equipamentos e contratação de serviço especializado para atendimento a ocorrências causadas por acidentes ocupacionais e ambientais.	COMAST
			17.14	Melhorar a gestão ambiental - a) Contratação de consultoria especializada em gestão ambiental para elaboração de projeto de melhoria do desempenho ambiental do porto.	COMAST
			17.15	Melhorar a gestão ambiental - b) Contratação de estudo de internalização de custos ambientais	COMAST
			17.16	Melhorar a gestão ambiental - c) Aquisição de central de monitoramento do ar	COMAST
			17.17	Melhorar a gestão ambiental - d) Contratação de serviços especializados em meio ambiente para criação de banco de dados ambientais e execução dos programas ambientais requisitados pelo Órgão Ambiental	COMAST
			17.18	Melhorar a gestão ambiental - e) Contratar consultoria para elaboração de manual de fiscalização das operações portuárias, com enfoque Meio Ambiente	COMAST

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
			18.1	Implantação do projeto cadeia logística inteligente	DIRPRE
			18.2	Acompanhar implantação de uma AALP junto à SEP/PR a) Implantar a área de apoio logístico; b) Avaliar a necessidade de melhorias e ampliação na AALP existente	COPLAD
	18	Implantar o conceito de porto inteligente	18.3	Acompanhar Implantação do Cadeia Logística Portuária Inteligente junto à SEP/PR; a) Acompanhar o estudo do CLPI da SEP/PR para implantação de sistema de gerenciamento de fluxo de caminhões ao porto; b) Acompanhar obras e investimentos do projeto, em automatização de portarias, tecnologias e sistemas; c) Alocação dos novos gates de pesagem integrados ao programa Cadeia Logística Portuária Inteligente; d) Avaliar a necessidade de melhorias e readaptação da portaria e tecnologias implantadas no projeto CLPI; e) Implantar melhorias necessárias	COENGE
			19.1	Melhorar infraestrutura geral do porto: a) Construir e reformar barreiras físicas em todo o porto organizado; b) Ampliar área de manobra e acesso marítimo ao porto de Vitória - Bacia de Evolução e Canal de Acesso.	COENGE
	19	Otimizar uso da infraestrutura existente	19.2	Implantar um programa de eficiência e qualidade nas operações portuárias; a) Elaboração de um Plano com foco em eficiência através do aumento da produtividade e da melhor utilização da área portuária i. Realizar estudo de revisão/implantação de pranchas mínimas nos berços públicos, passando por eventual adequação dos equipamentos portuários à movimentação; b) Revisão do Regulamento de Exploração do Porto; c) Revisão das Normas de Atração; d) Revisar programa de eficiência e qualidade nas operações portuárias a cada 5 anos.	COPRO

7. CICLO DE GOVERNANÇA

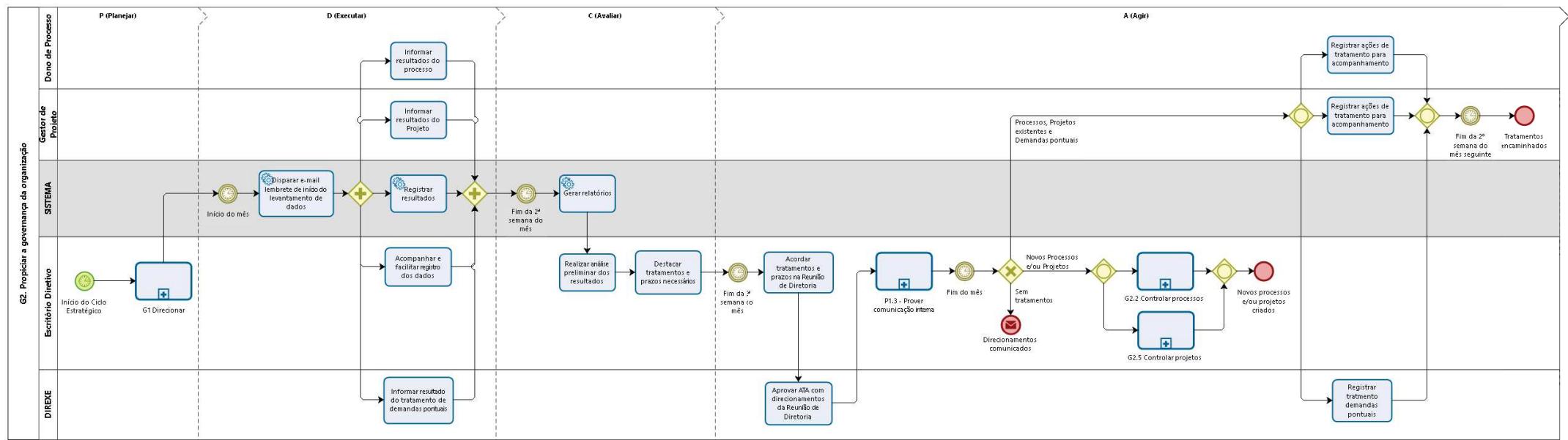
Para auxiliar na implementação da estratégia foi modelado um processo de governança dedicado à gestão estratégica e pautado no ciclo PDCA, denominado “G2.1 Controlar estratégia”, cujo o fluxo pode ser observado a seguir.

Este processo tem como missão: *Este processo consiste em controlar o andamento das iniciativas e indicadores estratégicos, ajustando o curso das ações de acordo com os resultados alcançados.*

Sua abrangência é: *Da entrega das iniciativas estratégicas (Processo G1.1) à entrega do relatório mensal de resultados.*

Portanto, a partir da definição das iniciativas, o prosseguimento da gestão estratégica da CODESA é a execução contínua do processo G2.1.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



8. DISPOSIÇÕES FINAIS

Os demais subprodutos solicitados no contexto do Produto 4 – Plano de Melhorias, Organograma, PCCFC, Regimento Interno, PCE, PIDV e Plano de Contas – foram apresentados em documentos separados devido à natureza específica de cada item.

Observa-se que a abordagem utilizada na construção de todos os materiais constantes neste produto, teve um viés de colaboração bastante produtivo o que permitiu um entendimento ainda mais claro das necessidades da companhia.

O entendimento e respeito ao momento atual da companhia foi, mais uma vez uma preocupação constante nessa etapa do projeto. Contudo, a identificação, análise e aplicações de referências de mercado como materiais captados de outras companhias, inclusive de outros segmentos, e da própria Secretaria Nacional de Portos, foi uma das bases para geração dos conteúdos.

Com estas entregas, os próximos passos do projeto estarão essencialmente voltados à implementação das melhorias identificadas e recomendações fornecidas através dos produtos anteriores, sem deixar de observar as situações novas que são evidenciadas durante a realização do projeto e a necessidade de um ganho maturidade contínuo.

Planejamento Estratégico

Produto 4



Desenvolvido por:
Valora Soluções em Gestão
PROPOSTAS DE MELHORIAS

março de 2018.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. CONCEITOS	4
2.1 CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	4
3. IDENTIDADE	8
3.1. MAPA DE PARTES INTERESSADAS.....	8
3.2. MAPA DE FUNÇÕES	9
3.3. CADEIA DE VALOR	9
3.4. MAPA DE ATIVOS CRÍTICOS	12
3.5. MISSÃO ORGANIZACIONAL	13
3.6 VALORES CORPORATIVOS	13
4. DIAGNÓSTICO	14
4.1 ANÁLISE SWOT	15
5. DIREÇÃO.....	18
5.1 VISÃO DE FUTURO	18
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	19
5.3 MAPA ESTRATÉGICO	21
6. PLANEJAMENTO.....	22
6.1 QUADRO DE INDICADORES	22
6.2. QUADRO DE INICIATIVAS	24
7. CICLO DE GOVERNANÇA	29
8. DISPOSIÇÕES FINAIS	31

1. APRESENTAÇÃO

Nos tempos contemporâneos, cada vez mais as organizações – públicas e privadas – se apropriam do planejamento estratégico para aperfeiçoar seus fluxos internos. O objetivo é desenvolver um processo de gestão competente, racional e visionário, capaz de orientar a instituição para que possa reconhecer as oportunidades e promover progressos.

O planejamento estratégico pode ser comparado à organização de um mapa de viagem. A partir do momento em que é escolhido o destino final, organiza-se o itinerário levando-se em conta fatores como as rotas mais adequadas, os recursos necessários (humanos e materiais) para percorrê-las, os eventuais percalços da jornada e até mesmo as chances que possam surgir para um percurso mais seguro ao alcance dos objetivos determinados.

2. CONCEITOS

O planejamento é um processo, um conjunto de tarefas desempenhadas para alcançar as metas comuns e determinar os objetivos, estruturando a melhor maneira de atingi-los.

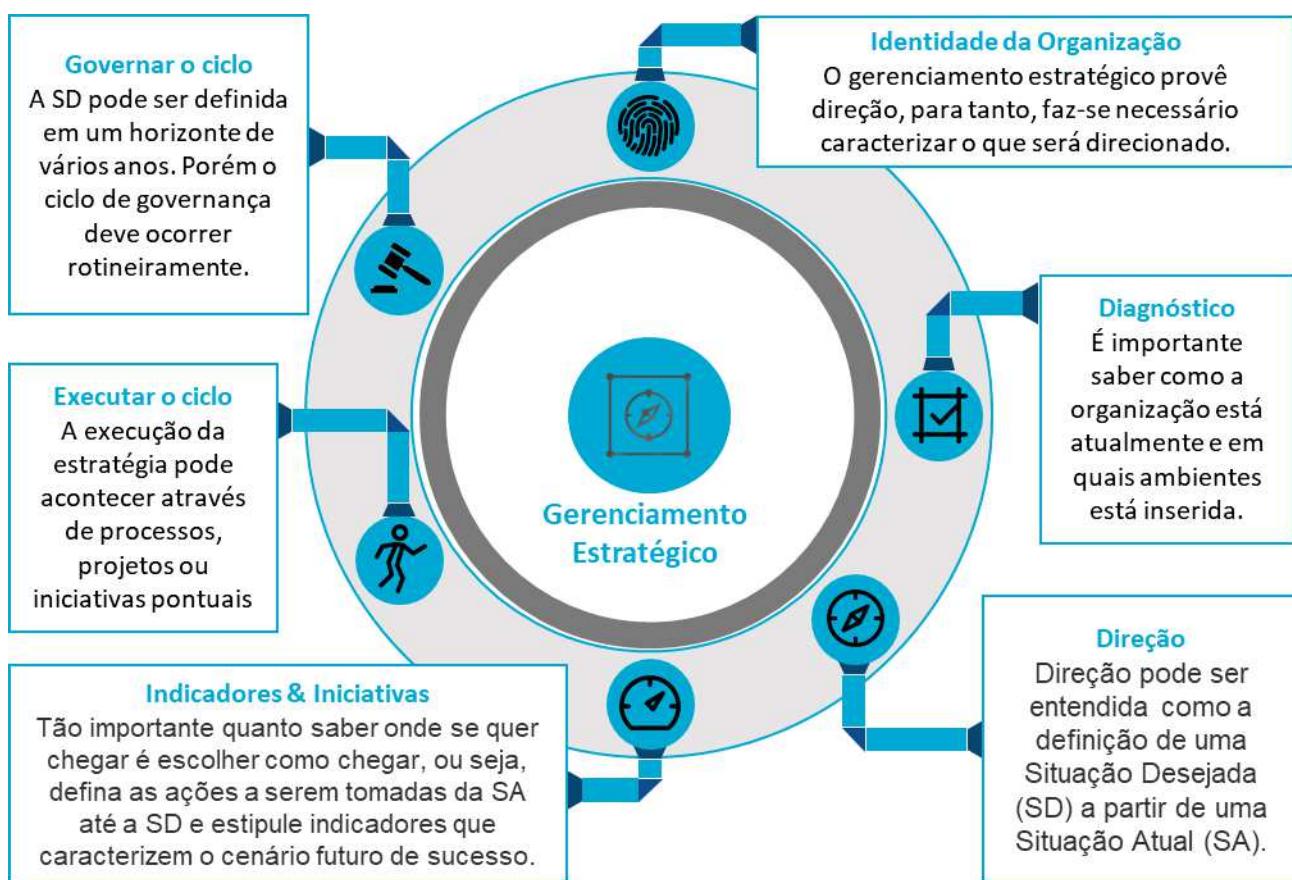


O planejamento estratégico significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, em uma perspectiva de futuro; é ver o todo antes das partes e criar uma visão de futuro e os meios para alcançá-la.

O ciclo de vida do Planejamento Estratégico (PE) da Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA) integra boas práticas e metodologias para facilitar a organização, governança e execução de ações. Esse ciclo inclui o Balanced Score Card (BSC) como uma das metodologias.

2.1 CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

O ciclo a seguir representa a sequência de levantamento de informações e de decisões que devem ocorrer para que o PE mantenha coerência e alinhamento desde sua definição até a execução.



A necessidade de caracterizar a organização que implantará um modelo de gerenciamento estratégico está calcada na premissa que, para se definir diretrizes de modo coerente, primeiro as pessoas devem reconhecer, de forma homogênea, o motivo da existência de tal instituição. Em resumo, a **identidade organizacional** deve estar clara.

Obedecendo ao ciclo de vida do modelo de gerenciamento estratégico, um **diagnóstico** da situação atual deve ser realizado para levantar informações que sejam pertinentes à tomada de decisão sobre aonde a organização quer chegar em um horizonte futuro.

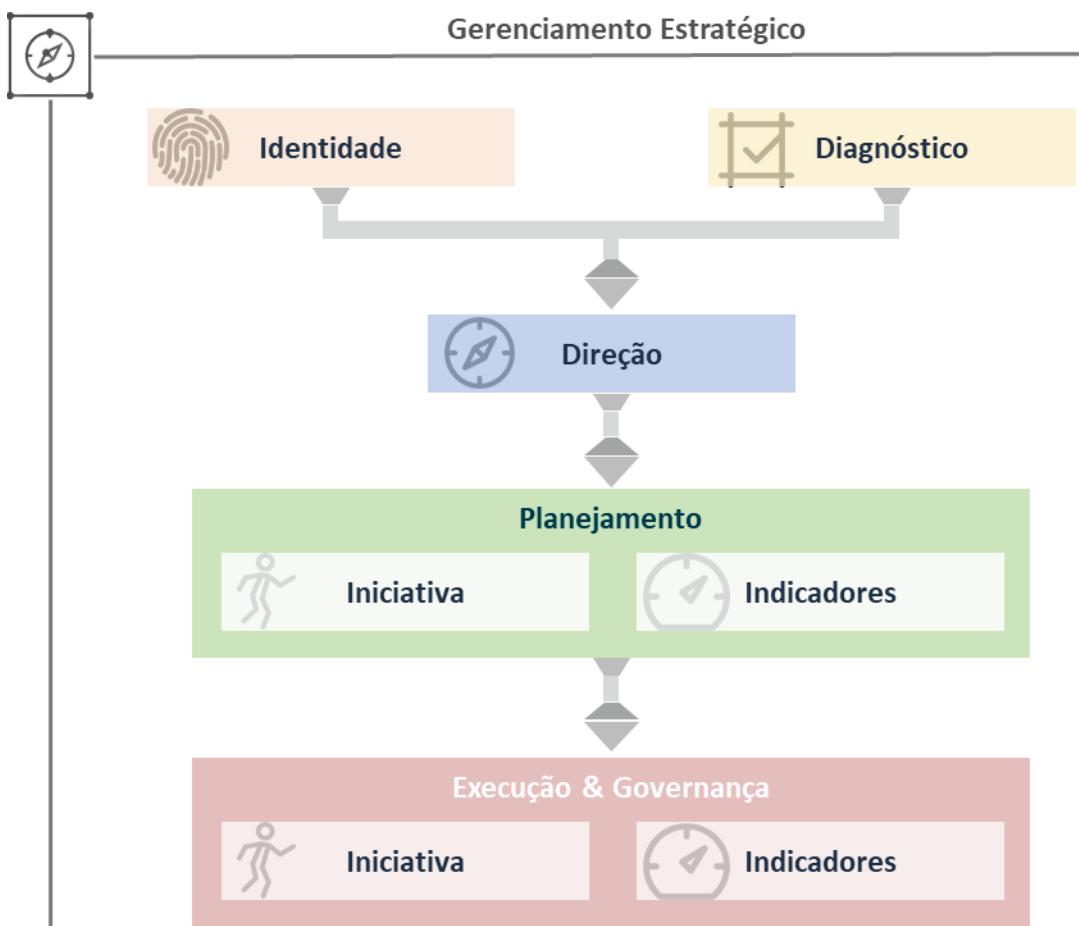
A etapa de **direção** na metodologia de implantação do gerenciamento estratégico define não só o “estado” em que a organização espera se encontrar em um futuro estabelecido, mas também o caracteriza de forma mensurável e estabelece as grandes diretrizes a serem adotadas.

Nesse momento começam as definições sobre as ações a serem realizadas, quem serão os envolvidos, quais os prazos a serem obedecidos, como os avanços serão

monitorados, qual o nível de entrega esperado etc. A forma estruturada de reunir tais definições é conhecida como planejamento estratégico. Esse plano deve conter minimamente duas “pernas”: **indicadores e iniciativas**.

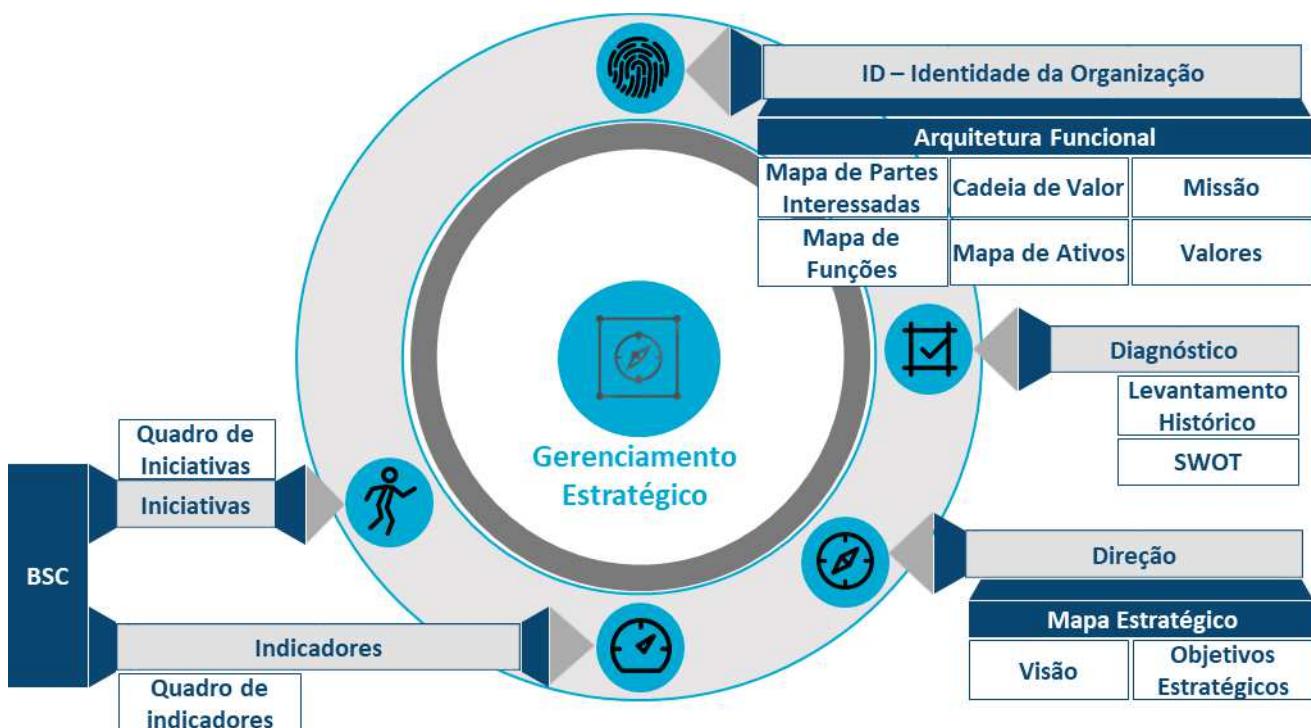
Os **indicadores** são necessários para estabelecer, de forma objetiva e mensurável, o “estado final desejado” como resultado daquele pool de ações. São utilizados, também, para o monitoramento do avanço das iniciativas, que, por sua vez, fornecem as rotas pelas quais se acredita que, se executadas a contento, irão resultar no “estado desejado”; normalmente assumem a forma de processos, projetos ou ações pontuais.

A definição de um modelo de gerenciamento estratégico só é possível se o esforço da organização não se limitar à aprovação de um plano estratégico. A definição de estratégias não entrega resultados e não assegura o alcance do “estado desejado”; é necessário **executar e governar**.



Para que o termo “gerenciamento” faça sentido, além de se criar uma identidade corporativa, levantar informações sobre a situação atual, estabelecer uma visão de futuro e construir um plano para as ações estratégicas, são necessários dois outros esforços: executar o plano estratégico e governar o ciclo estratégico. É a execução do plano estratégico que possibilitará resultados, e a governança do ciclo monitorará o ritmo e verificará se os resultados correspondem ao esperado ou se há necessidade de alterar ou incluir direcionamentos.

Para organizar as informações levantadas durante o ciclo de vida do gerenciamento estratégico foram utilizadas as seguintes estruturas:



Importantes na integração, no alinhamento e na governança das definições estratégicas, a arquitetura funcional, o mapa estratégico e o BSC foram metodologias utilizadas neste ciclo de planejamento.

3. IDENTIDADE

Essa é a primeira atividade de todo o processo de implantação do modelo de gerenciamento estratégico. A identidade da organização pode ser composta pela missão e pelos valores organizacionais, além de incluir o reconhecimento de partes interessadas, funções e outras informações de caracterização.



3.1. MAPA DE PARTES INTERESSADAS

Stakeholders são as partes interessadas ativamente envolvidas no dia a dia da empresa ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente pelos negócios da organização (exemplos: clientes, sócios, funcionários, fornecedores). Isto é, trata-se de pessoa, grupo ou organização que tem interesse ou pode afetar, ser afetado, ou perceber-se afetado por qualquer aspecto da Unidade Estratégica de Negócio (UEN).

Os *stakeholders* possuem diversos níveis de responsabilidade e autoridade e podem ter influência e interesse positivo ou negativo no negócio. Negligenciar as partes interessadas (especialmente aquelas com interesses negativos e contrários) pode aumentar a probabilidade de insucesso da UEN; daí a importância de mapeá-las, identificando interesses e expectativas.

Mapear partes interessadas é o processo de identificar pessoas e organizações impactadas pela UEN ou que podem impactá-la, documentando informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento e impacto sobre o sucesso do negócio.

MAPA DE PARTES INTERESSADAS					
ID C	TIPO	DENOMINAÇÃO	RELACIONAMENTO	BENEFÍCIO GERADO pela CODESA	BENEFÍCIO RETORNADO à CODESA
1	Entidades Controladoras e Intervenientes	SEP; Antaq; ANS; ANVISA; Receita federal; Capitania dos portos; TCU; MPP; MPE; CGU; Polícia Federal; Ministérios; CISET; IBAMA; IEMA; SEMMA;	Subordinação; Cooperação; Fiscalização	Emprego das normas e legislações estabelecidas; Suporte operacional; Fiscalização	Direcionamento; Orientação; Recursos de investimento; Suporte operacional; Desenvolvimento socioeconômico
2	Órgãos de Governança	CONFIS; CONSAD; CONAPORTOS; CAP	Cooperação; Subordinação; Fiscalização	Lucratividade; Rentabilidade; Apoio político	Direcionamento; Desburocratização
3	Operadores Portuários	PJ que exerce as atividades de movimentação de cargas e passageiros e a armazenagem de mercadorias, dentro da área do porto organizado.	Cooperação; Fiscalização e Integração Comercial	Orientação; Áreas de uso; Serviços;	Receita; Novas oportunidades de negócios;
4	Governo (Poder Executivo; Poder Legislativo)	Governo Estadual; Governo Municipal	Cooperação	Desenvolvimento socioeconômico;	Recursos de investimento; Imagem
5	Sociedade	Comunidades do entorno; Opinião pública; Mídia	Cooperação; Responsabilidade Socioeconômica	Orientação; Desenvolvimento socioeconômico; Bens; Serviços	Apoio político; Imagem; Recursos humanos; Infraestrutura; Suporte operacional;
6	Entidades de Classe	OGMO; Sindicatos	Cooperação; Fiscalização	Suporte operacional; Apoio político; Emprego e renda	Suporte operacional; Informações qualificadas; Apoio político
7	Importadores e Exportadores	PJ que atuam no comércio exterior, promovendo a bens e serviços no porto (donos das cargas)	Integração Comercial	Novas oportunidades de negócios; Orientação; Serviços	Novas oportunidades de negócios
8	Agentes marítimos	Representante do armador do navio nos portos, perante os diversos atores do setor portuário, responsável pelo despacho e assistência do navio	Cooperação; Integração Comercial	Orientação; Serviços	Informações qualificadas; Novas oportunidades de negócios; Suporte operacional
9	Fornecedores de serviços comuns e de engenharia (obras)	Obras; Consultoria; Materiais de Consumo; Segurança; Limpeza e Conservação, entre outros	Cooperação; Fiscalização	Recursos financeiros; Imagem (prestar serviço para a CODESA gera reconhecimento);	Bens; Serviços; Desenvolvimento gestão; Suporte operacional;
10	Instituições internacionais	IMO; MARPOL;	Benchmarking; Integração Comercial; Subordinação	Informações qualificadas; Desenvolvimento socioeconômico	Informações qualificadas; Novas oportunidades de negócios; Desenvolvimento; Suporte operacional
11	Parceiros e Conveniados	Portos Internacionais; Instituições de Ensino	Cooperação	Recursos financeiros; Imagem (ser parceiro da CODESA gera reconhecimento); Suporte operacional	Desenvolvimento de gestão; Suporte operacional; Imagem;

3.2. MAPA DE FUNÇÕES

O Porto de Vitória foi definido como a unidade estratégica de negócio (UEN) para gerenciamento dos portos de Vitória e Barra do Riacho.

Dessa maneira, um levantamento de informações sobre as funções principais da CODESA foi realizado para melhor caracterizar esta UEN.

A tabela a seguir sumariza as funções centrais da Companhia Docas do ES:

MAPA DE FUNÇÕES		
UNIDADE	FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Porto de Vitória	Provisão de Áreas de Uso	Atividades relacionadas à preparação e manutenção de áreas de uso e ao entendimento do mercado para criação de novos negócios para os portos administrados pela CODESA.
Porto de Vitória	Provisão de Infraestrutura	Atividades relacionadas ao provimento de infraestrutura de acessos, de cais e serviços, como água, esgoto e comunicação.
Porto de Vitória	Provisão de Serviços	Atividades relacionadas à administração portuária e gestão de condomínio.

3.3. CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor pode ser vista como uma maneira sistemática de examinar as atividades que uma empresa desempenha e como elas se relacionam. A análise da cadeia de valor busca entender a empresa como um grande processo de atividades

inter-relacionadas que buscam adicionar valor específico para determinado público-alvo.

Elas identificam as atividades, as funções e os processos de trabalho da organização que precisam ser executados no projeto, na produção, na entrega e no apoio de certo produto ou serviço.

Com base no Mapa de Funções e no conceito de Cadeia de Valor, as atividades primárias da CODESA foram definidas conforme o diagrama a seguir:



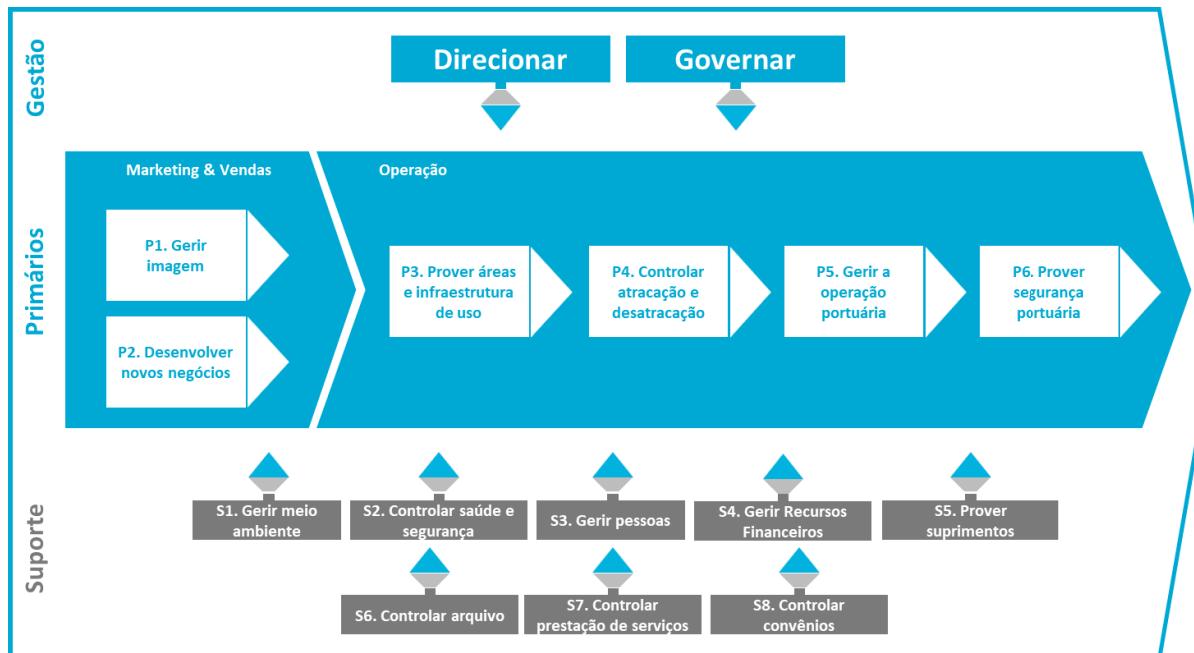
A cadeia de valor foi utilizada para representar os macrofluxos finalísticos (macroprocessos primários) da organização. Além disso, rascunhou-se uma arquitetura de processos que visa organizar e integrar os processos de forma a permitir entrega de valor sistêmica às partes interessadas.

Os processos foram organizados em grupos:

- **Macroprocessos de gestão:** não há entrega de valor diretamente ao cliente, porém, há monitoramento e controle, em termos gerenciais, dos demais processos da empresa.
- **Macroprocessos primários:** são tipicamente interfuncionais, ponta a ponta, e são por meio deles que se entrega valor diretamente ao cliente. Em resumo, pertencem à cadeia de valor e suas atividades são executadas por diversas áreas.
- **Macroprocessos de suporte:** complementam os demais processos, quanto ao alcance de metas; nesses macroprocessos não há entrega de valor diretamente ao cliente, mas suporte aos processos primários e de gestão.

Os processos foram conectados em uma lógica de causa e efeito, cujo foco está no valor final entregue às partes interessadas. Nessa visão, porém, não há preocupação, em primeiro momento, com as estruturas departamentais da organização.

CADEIA DE VALOR			
Cód	TÍTULO DO PROCESSO	OBJETIVO DO PROCESSO	ABRANGÊNCIA DO PROCESSO
G01	Direcionar a organização	Este processo consiste na provisão de direcionamento de ações de curto, médio e longo prazo.	Da identificação da organização até a definição dos fatores que serão controlados cicличamente.
G02	Propiciar a governança da organização	Este processo consiste no controle estratégico da CODESA.	Da definição dos fatores e critérios que serão controlados cicличamente ao início término do ciclo estratégico.
P01	Gerir imagem	Este processo consiste em garantir assertividade na comunicação externa e interna da CODESA junto aos seus públicos	Da identificação de informações passíveis de comunicação até a sua veiculação.
P02	Desenvolver novos negócios	Este processo consiste em analisar o mercado e viabilizar novos negócios para a CODESA.	Do estudo do mercado à entrega para elaboração do contrato.
P03	Prover áreas e infraestrutura de uso	Este processo consiste em controlar a utilização das áreas e infraestrutura, através da gestão dos contratos e do patrimônio.	Do firmamento de novos contratos de uso e recebimento/construção de novos patrimônios até o término da vigência dos contratos e descarte/venda do patrimônio.
P04	Controlar atracação e desatracação	Este processo consiste em controlar a entrada e saída de embarcações nas áreas controladas pela CODESA.	Do recebimento de solicitação de atracação até a embarcação deixar as dependências controladas pela CODESA.
P05	Gerir a operação portuária	Este processo consiste no controle das operações do porto.	Da solicitação de atracação até a saída das dependências controladas pela CODESA.
P06	Prover segurança portuária	Este processo consiste no controle do acesso e permanência de pessoas e bens nas áreas controladas pela CODESA.	Da solicitação de acesso de pessoas e bens até a saída das dependências controladas pela CODESA.
S01	Gerir meio ambiente	Este processo consiste na realização de atividades, que atendem requisitos legais ou não, de controle e preservação do meio ambiente.	Da identificação de necessidade de controle/preservação do meio ambiente, até sua prestação de contas.
S02	Controlar saúde e segurança	Este processo consiste na realização de atividade, que atendam requisitos legais ou não, de controle e preservação da saúde do pessoal da CODESA.	Da identificação de necessidade de controle/preservação da saúde e segurança do pessoal, até sua prestação de contas.
S03	Gerir pessoas	Este processo consiste na realização de atividades de admissão, retenção e desenvolvimento do pessoal da CODESA.	Da identificação da necessidade de pessoas até o seu desligamento.
S04	Gerir recursos financeiros	Este processo consiste na realização de atividades de controle dos recursos financeiros da CODESA.	Da previsão orçamentária à prestação de contas.
S05	Prover suprimentos (bens e serviços)	Este processo consiste em prover a CODESA de bens ou serviços, por meio de licitação ou não.	Da identificação da necessidade de aquisição (bens e serviços) à entrega do bem ou serviço contratado.
S06	Controlar arquivo	Este processo consiste no controle das informações que devem ser mantidas em arquivo pela CODESA.	Do envio para o arquivo ao seu descarte.
S07	Controlar prestação de serviços	Este processo consiste em realizar ações de controle dos serviços prestados à CODESA.	Do início da vigência do contrato de prestação de serviços até o encerramento do contrato.
S08	Controlar convênios	Este processo consiste no controle dos convênios mantidos pela CODESA.	Da identificação da necessidade de convênio ao seu término.



3.4. MAPA DE ATIVOS CRÍTICOS

Para a construção do mapa foi utilizada a seguinte classificação de ativos:

▪ Pessoas

- Equipe (funcionários etc.)
- Competências (habilidades, conhecimentos, valores etc.)

▪ Organização

- Marca (marketing, carteira de clientes, publicidade etc.)
- Gestão (alinhamento, auditoria, parceiros/terceiros etc.)
- Perfil (cultura, metodologia, liderança, trabalho em equipe etc.)

▪ Recursos

- Insumos (matéria-prima etc.)
- Infraestrutura (local etc.)
- Hardware (máquinas, equipamentos etc.)
- Software (informações, banco de dados etc.)

A tabela a seguir representa o mapa de ativos da CODESA:

MAPA DE ATIVOS CRÍTICOS			
TIPO	GRUPO	ATIVO	C
1. Pessoas	a) Equipe	Funcionários	
2. Recursos	d) Infraestrutura	Áreas de uso	
2. Recursos	d) Infraestrutura	Instalações Portuárias (cais; armazéns; etc.)	
2. Recursos	e) Infra de TI	Sistemas: PSP; CODESA ONLINE; Suricato; Avglon; SAPIENS; Site da CODESA; Intranet;	
2. Recursos	e) Infra de TI	Infraestrutura física de TI: notebooks; internet; etc.	
1. Pessoas	a) Equipe	Prestadores de serviços que atuam em atividades finalísticas	
2. Recursos	f) Equipamentos	Equipamentos de segurança (armamento; catracas; viaturas, etc.)	
2. Recursos	d) Infraestrutura	Instalações administrativas	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão comercial	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão logística	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão de projetos	
1. Pessoas	b) Competências	Proficiência em gestão de processos	
2. Recursos	g) Intangíveis	Imagen institucional e mercadológica	
3. Organização	h) Gestão	Sistema de gestão CODESA	
1. Pessoas	a) Equipe	Comissões	
3. Organização	i) Perfil	Cultura de resultados	
3. Organização	i) Perfil	Liderança	
3. Organização	h) Gestão	Parcerias & Convênios	

3.5. MISSÃO ORGANIZACIONAL

Como forma de entender a organização deve-se traduzir os anseios de partes interessadas prioritárias em propósitos organizacionais. Em suma, a sentença da missão deve refletir a razão de ser da organização. Ao final, a definição da missão poderá enfatizar como a organização pretende:

gerar benefícios para seus stakeholders prioritários por meio de suas funções

Perguntas como “o que a organização faz?”, “por que a empresa faz?”, “para quem?” e, até mesmo, “onde ela faz?” foram utilizadas para provocar as discussões em torno da missão organizacional.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

Atrair e disponibilizar as condições de infraestrutura ao complexo logístico, promovendo a eficiência, qualidade e sustentabilidade das operações.

3.6 VALORES CORPORATIVOS

Os valores de uma empresa consistem em comportamentos e crenças que determinam como ocorre a gestão da empresa, no que ela se apoia para tomar decisões e de que forma ela direciona um colaborador a lhe representar. Ao final, a definição de valores poderá enfatizar como a organização se

comporta e interage com a sociedade e demais partes interessadas

Perguntas como “no que a organização acredita?”, “o que a empresa preza ou dá valor em seus relacionamentos?” foram utilizadas para provocar as discussões em torno dos valores corporativos.

Os valores mantidos pela Companhia Docas do Espírito Santo são:

VALORES CORPORATIVOS	
VALOR	DESCRÍÇÃO
Alinhamento estratégico	As decisões tomadas no âmbito dos portos organizados de Vitória, Praia Mole e Barra do Riacho e as formas de atuação da CODESA privilegiam o desenvolvimento local mantendo sempre a coerência com as diretrizes do Poder Concedente
Zelo pela regularidade	Todo funcionário CODESA tem como orientação primordial atuar para cumprir e fazer cumprir a legislação aplicável às operações portuárias e demais atividades executadas internamente ou por usuários do porto organizado.
Foco em eficiência	Os processos e os recursos devem ser pensados e utilizados para alcançar a forma mais produtiva possível de suas aplicações – fazer mais com o melhor uso dos recursos
Operação com segurança	A vida humana é mais importante do que a carga movimentada e portanto toda operação portuária deve levar em consideração a proteção à vida e à integridade das pessoas.
Respeito ao meio ambiente	A esfera ambiental deve ser continuamente analisada buscando não apenas o atendimento aos requisitos das leis como a eficiência ambiental da CODESA.
Transparência	Deve ser garantido o acesso da sociedade às informações de seu interesse que estejam relacionadas aos atos administrativos praticados na Companhia.

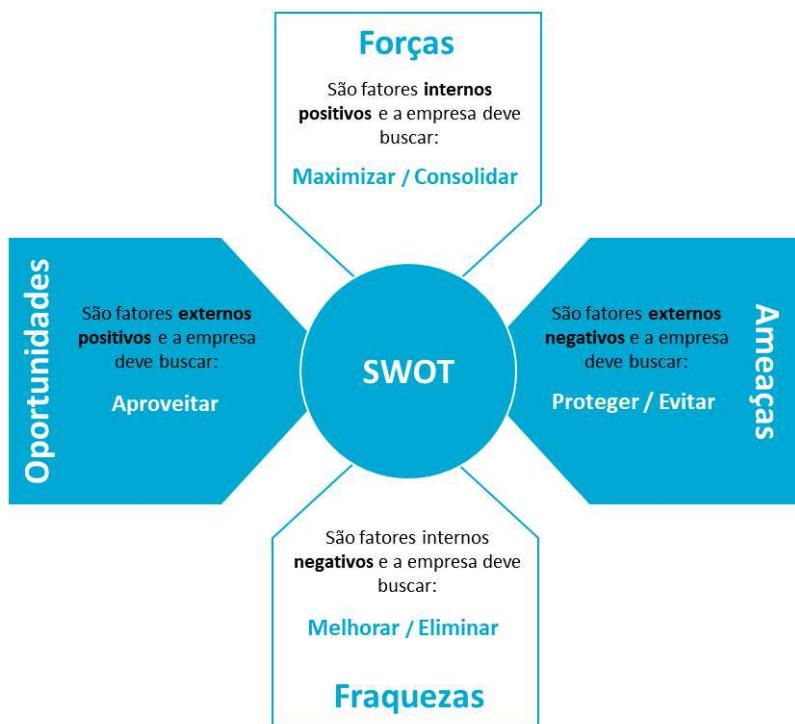
4. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico serve para reunir informações de propósitos, valores, anseios, cenários e situações do passado. Nesta construção foram utilizados documentos da empresa, legislações aplicáveis e entrevistas com atores internos da organização para levantar dados e informações sobre a jornada da empresa. O resultado deste esforço foi organizado de forma a facilitar a análise do cenário construído e permitir assim a conclusão sobre o que devemos melhorar ou o que a empresa quer ser no futuro. Utilizou-se a análise de ambiente (SWOT).



4.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT – que, em português, significa o estudo das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – é uma ferramenta utilizada para analisar situações nos ambientes interno e externo que afetam atualmente ou poderão afetar a empresa no futuro.



A Análise SWOT na CODESA foi desenvolvida com base no documento “Planejamento Estratégico (Booklet) 2016 – 2035” fornecido pela Comissão de Fiscalização do PMGP e em entrevistas realizadas junto ao corpo executivo da empresa.

A tabela a seguir mostra as principais situações ambientais observadas.

ANÁLISE DE AMBIENTE				
C	SWOT	TEMA	SITUAÇÃO	RESPOSTA
	Ponto Forte	I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Estrutura logística de armazenagem e distribuição de cargas de importação bem consolidada	Consolidar
	Ponto Forte	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Facilidade de acesso de comunicação à clientes, órgãos e sociedade	Consolidar
	Ponto Forte	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Boa capacidade de recursos humanos para as atividades de segurança (grande contingente de guardas)	Maximizar
	Ponto Forte	I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Pioneerismo da CODESA na operação com o VTMIS no cenário nacional	Consolidar
	Ponto Forte	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Expertise do Porto de Vitória como laboratório para operação de cargas	Aproveitar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Alta dependência do poder concedente para tomada de decisões	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Mudanças na Diretoria e na SEP afetam as rotinas e direcionamentos traçados para o corpo executivo (planos são cancelados, novas ações são traçadas, etc.)	Eliminar
	Ponto Fraco	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Falta de flexibilidade para negociações comerciais (preços e condições especiais para clientes são difíceis de serem estabelecidos devido a subordinação aos direcionamentos da União nesse quesito)	Evitar
	Ponto Fraco	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Não há um posicionamento claro da CODESA frente ao mercado alvo (off shore, grande calado, etc.)	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Há casos de ingerência política na escolha dos gestores e nas diretrizes da companhia	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Lentidão e morosidade na execução dos processos	Eliminar
	Ponto Fraco	I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Limitação de calado do Porto de Vitória	Evitar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Algumas atividades finalísticas da CODESA dependem da boa execução por parte de prestadores de serviço (terceirização de atividades fim)	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Os sistemas informatizados não atendem as necessidades de todas as atividades da companhia, gerando retrabalho e lentidão na operação	Eliminar
	Ponto Fraco	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Falta de credibilidade junto aos empresários devido a morosidade na concepção e conclusão de ações necessárias ao desenvolvimento.	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Dificuldade de lidar com profissionais de baixa performance	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Subutilização de funcionários alocados em tarefas não condizentes com seu potencial e formação	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Falta de métricas (indicadores e metas) integradas, além de uma ferramenta que permita fazer o registro e mensuração dessas métricas de forma adequada.	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Não há rotina de reuniões entre Diretores e Coordenadores para traçar objetivos, indicadores, ações, mensurar desempenho, etc.	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Não há um método estabelecido para realizar a gestão dos custos	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Falta de métodos para gestão do conhecimento	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Ausência de critérios meritocráticos quanto as recompensas financeiras e não financeiras para o desempenho dos funcionários	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Atores externos não são doutrinados culturalmente quanto as questões ambientais e de segurança do trabalho	Eliminar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Confusão de papéis entre as áreas	Eliminar

ANÁLISE DE AMBIENTE				
C	SWOT	TEMA	SITUAÇÃO	RESPOSTA
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Evasão de funcionários em função de concursos lançados por outras instituições. Não há métodos diretos para retenção de talentos	Melhorar
	Ponto Fraco	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Cultura de demandar auxílio jurídico em diversas atividades	Eliminar
	Ameaça	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	As políticas públicas impulsionam a falta de competitividade frente aos portos privados	Proteger
	Ameaça	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	O Porto do Açu possui a mesma matriz de carga dos portos do ES	Evitar
	Ameaça	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Excesso de fiscalização externa (MP; TCU; ANTAQ, etc.) com interferência nas ações da empresa, gerando retrabalhos (atividades de controle redundantes)	Evitar
	Ameaça	III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Dependência de atores externos (DNIT, governo do estado, etc.) para melhoria do acesso logístico nas intermediações do porto	Eliminar
	Ameaça	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Instalação do complexo industrial portuário multipropósito "Porto Central" em Presidente Kenedy	Proteger
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Ferrovia RJ-ES	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Presença da indústria de exploração de petróleo e gás na costa do ES/RJ	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Crescimento do mercado interno de granéis líquidos, especialmente os derivados de petróleo	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Mercado chinês (para produtos alimentícios)	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Falta de competência marketeira dos principais portos concorrentes (RJ e Santos)	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Expansão de Portocel, com possibilidade de um novo berço para conteiner/carga geral	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	O setor da agroindústria no Brasil tem uma perspectiva de crescimento muito grande e está em busca de uma solução (porto) para o escoamento de sua produção. A safra agrícola do Brasil cresce sem condições estruturantes (faltam armazéns e portos).	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Localização geográfica privilegiada do porto	Aproveitar
	Oportunidade	II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	A estrutura de portos secos aumenta o valor de toda a cadeia logística, agregando valor ao trabalho da CODESA.	Aproveitar

5. DIREÇÃO

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as organizações acontece a mesma coisa: elas precisam ter visão. É isso que lhes permitirá administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.



5.1 VISÃO DE FUTURO

Deve-se traduzir os anseios de partes interessadas prioritárias em relação a posicionamentos futuros da organização. Ao final, a definição da visão poderá enfatizar o anseio da organização em

ser reconhecida pelo que representa, pela posição que ocupa ou pelo papel que desempenha nos interesses das partes interessadas prioritárias

Perguntas como: “o que será/fará?”, “para quem fará?”, “por quem quer ser percebida?”, “como quer ser percebida?”, “onde fará?” e “quando será/fará?” foram utilizadas para provocar as discussões em torno da visão de futuro.

VISÃO DE FUTURO

Ser uma Autoridade Portuária líder no desenvolvimento do complexo logístico multipropósito do Espírito Santo, reconhecida pela eficiência e flexibilidade no atendimento a grandes e pequenos usuários, tornando-se indutora da economia regional.

Pilares Estratégicos

Na elaboração do Plano de Negócios foram definidos três pilares de atuação da CODESA, os quais, de acordo com o documento *“caracterizam uma inserção deliberada de diretrizes que se implementadas poderão levar a organização a um desempenho superior.”*

Os pilares então definidos para os próximos anos são:



Durante o levantamento de informações e análise dos documentos para elaboração da revisão estratégica, foi observado um quarto pilar que complementa o mapa estratégico da companhia, adicionando dois novos objetivos:



5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos definidos seguiram como continuidade do Plano de Negócios (PN) elaborado anteriormente pela CODESA. São 17 objetivos oriundos do PN e mais dois associados ao novo pilar “IV. Benefícios Gerados” como recomendação desta revisão:

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS
IV - Benefícios Gerados		<p>1 Alcançar os interesses das partes interessadas</p> <p>2 Sustentabilidade Financeira Organizacional</p>
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada		<p>3 Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho</p> <p>4 Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas</p> <p>5 Criar condições para consolidação do offshore</p> <p>6 Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas</p>
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura		<p>7 Aprimorar as relações institucionais</p> <p>8 Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA</p> <p>9 Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública</p> <p>10 Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária</p> <p>11 Adequar as operações do porto às normas legais</p> <p>12 Intensificar o acompanhamento e da gestão de risco e processos</p>
I - Infraestrutura e Operações Competitivas		<p>13 Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva</p> <p>14 Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA</p> <p>15 Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA</p> <p>16 Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA</p> <p>17 Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho</p> <p>18 Implantar o conceito de porto inteligente</p> <p>19 Otimizar uso da infraestrutura existente</p>

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO													
VISÃO DE FUTURO	Ser uma Autoridade Portuária líder no desenvolvimento do complexo logístico multipropósito do Espírito Santo, reconhecida pela eficiência e flexibilidade no atendimento a grandes e pequenos usuários, tornando-se indutora da economia regional.												
IV - Benefícios Gerados	Sustentabilidade Financeira Organizacional	Alcançar os interesses das partes interessadas											
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho	Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas	Criar condições para consolidação do offshore	Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas									
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	Aprimorar as relações institucionais	Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA	Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública	Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária	Adequar as operações do porto às normas legais	Intensificar o acompanhamento e da gestão de risco e processos							
I - Infraestrutura e Operações Competitivas	Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva	Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA	Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA	Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA	Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho	Implantar o conceito de porto inteligente	Optimizar uso da infraestrutura existente						
VALORES CORPORATIVOS	Alinhamento estratégico	Foco em eficiência	Respeito ao meio ambiente	Operação com segurança	Transparéncia								

6. PLANEJAMENTO

Após a definição da **Identidade Organizacional**, o diagnóstico da situação atual realizado, através da **Matriz SWOT**, e o futuro desejado construído e comunicado, por meio da **Visão** e do **Mapa Estratégico**. O próximo passo consiste em estabelecer “**COMO**” os **Objetivos Estratégicos** serão alcançados. Isso pode ser feito com o auxílio do **Balanced Score Card (BSC)**, que desdobra os indicadores e o quadro de iniciativas para o ciclo estratégico em questão.



6.1 QUADRO DE INDICADORES

Atualmente a CODESA já possui um conjunto de indicadores estratégicos estabelecidos no Plano de Negócios, conforme o quadro a seguir.

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Ind	INDICADORES
IV - Benefícios Gerados	1	Alcançar os interesses das partes interessadas	1.1	Percentual de Cumprimento das Metas de Gestão
	2	Sustentabilidade Financeira Organizacional	1.2	Percentual de Cumprimento das Metas Empresariais
			1.3	Valor total de investimentos em novos negócios
			1.4	Imobilização do Patrimônio Líquido
			2.1	Fluxo de Caixa Operacional (FCO) sobre EBITDA
			2.2	Retorno sobre o Capital Ajustado
			2.3	Orcamento realizado (PDG) - Recurso (sempre acumulado até mês)
			2.4	Orcamento realizado (PDG) - Dispêndio (sempre acumulado até mês)
			2.5	Taxa de participação
			2.6	Índice de autossuficiência tarifária
			2.7	Proporção em representação entre as receitas (tarifárias e total)
			2.8	Índice de arrecadação da receita patrimonial faturada
			2.9	Proporção em representação entre as receitas (patrimonial e total)
			2.10	Lucratividade
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	3	Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho	3.1	Perfil da consignação média
	4	Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas	4.1	Índice de movimentação de contêineres (vazios)
	5	Criar condições para consolidação do offshore	4.2	Utilização da capacidade instalada no porto organizado
	6	Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas	4.3	Market Share no Porto Organizado (por perfil de carga - volume)
	7	Aprimorar as relações institucionais	4.4	Market Share no Complexo Portuário (por perfil de carga - Valor)
	8	Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA	5.1	Execução do Orçamento de Investimentos
	9	Colaboradores qualificados e motivados para a administração pública	5.1	Execução do Orçamento de Investimentos
	10	Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária	7.1	Índice de resposta aos pedidos de informação dentro do prazo
	11	Adequar as operações do porto às normas legais	5.1	Execução do Orçamento de Investimentos
	12	Intensificar o acompanhamento e da gestão de risco e processos	9.1	Horas de capacitação por funcionário próprio
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	13	Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva	9.2	Produtividade por Operador Portuário*
	14	Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA	10.1	Eficácia de fiscalização*
	15	Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA	10.2	Tempo médio de resposta aos pedidos de informação
	16	Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA	10.3	Índice de atendimentos em até 30 dias
	17	Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho	10.4	Tempo médio de análise de pleitos de pré qualificação*
	18	Implantar o conceito de porto inteligente	10.5	Tempo médio de atendimento, pelos candidatos à pré qualificação/renovação, às solicitações realizadas*
	19	Otimizar uso da infraestrutura existente	10.6	Tempo médio de estadia de navios
			10.7	Tempo de espera para atração*
			10.8	Tempo de permanência no fundeio*
			11.1	Utilização do Porto para retirada de resíduos de embarcações**
			12.1	Utilização do Porto para retirada de resíduos de embarcações**
			13.1	Execução dos planos de manutenção dos portos
			14.1	Distribuição modal no acesso ao porto
			15.1	Utilização da capacidade ferroviária dos acessos ao porto
			16.1	Percentual da frota sem restrição de calado (Canal, Baía e Berço)
I - Infraestrutura e Operações Competitivas			17.1	Gestão de licenças ambientais da Autoridade Portuária*
			17.2	Gestão de licenças ambientais dos Terminais Arrendados*
			17.3	Gestão de Meio Ambiente sobre os fornecedores de serviços*
			17.4	Cumprimento dos monitoramentos previstos*
			17.5	Conformidade do serviço de coleta de resíduos de embarcações*
			17.6	Conformidade da documentação do serviço de coleta de resíduos de embarcações*
			18.1	Inconsistência nas informações de cargas movimentadas*
			19.1	Exploração das áreas operacionais disponíveis

6.2. QUADRO DE INICIATIVAS

As iniciativas estratégicas são o conjunto de ações (projetos, processos ou demandas pontuais) a serem implementadas para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico. Elas também foram alinhadas aos objetivos e pilares estratégicos, conforme o quadro a seguir.

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
IV - Benefícios Gerados	1	Alcançar os interesses das partes interessadas	1.1		
	2	Sustentabilidade Financeira Organizacional	2.1	Equacionamento do Passivo do Portos	DIRPRE
	3	Promover ações comerciais para desenvolvimento do Porto de Barra do Riacho	3.1	Projeto de Concessão do Porto de Barra do Riacho	DIRPRE
			4.1	Projeto de arrendamento do terminal de granéis líquidos – TGL em Capuaba	DIRPRE
III - Administração Portuária Eficiente e Integrada	4	Atuar comercialmente na promoção dos portos administrados pela CODESA para atração de Players e cargas	4.2	PMI de concessão molhe de Praia Mole	DIRPRE
	5	Criar condições para consolidação do offshore	4.3	PMI de concessão dos armazéns em Vitória	DIRPRE
	6	Desenvolver ações comerciais para promoção do Porto de Águas Profundas	4.4	Contrato temporário Buaiz para operação dos silos de Capuaba	DIRPRE
	7	Aprimorar as relações institucionais	4.5	Promover estudos de viabilidade em Vitória para operação de granéis líquidos nos berços 207 e 905	COENGE
	8	Implantar gestão e acompanhamento financeiro independentes para os portos administrados pela CODESA	5.1	Agilizar processo de cobrança das operações portuárias	CODFOR
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	9	Colaboradores qualificados e motivados para a administração publica	6.1		
			7.1	Plano de Ouvidoria	coovid
			7.2	Negociação de Acordos Sindicais	DIRPRE
			8.1	Revisão Tarifária (com reflexos produzidos pelo plano econômico que vem sendo realizado pela UFRGS)	DIRPRE
			8.2	Revisar e diferenciar tarifas entre Barra do Riacho e Vitória	COPLAD
			8.3	Promover a separação dos demonstrativos financeiros de Barra do Riacho e Vitória	CODFOR
			9.1	Desenvolver e implementar um plano de capacitação dos colaboradores	CODRHU
	9	Colaboradores qualificados e motivados para a administração publica	9.2	a) Transferir a gestão do plano de saúde para empresa especializada e acompanhar; b) Contratar seguro para dirigentes; c) Realizar mapeamento de competências; d) Incrementar plano de cargos e salários; e) Desenvolver e implementar plano de demissão voluntária; f) Criar e implementar programa de preparação de sucessores; g) Desenvolver e atualizar metas e indicadores de desempenho com base no planejamento da CODESA, definindo metas globais, setoriais e individuais (atualização do PLR); h) Adequar quantidade e alocação dos recursos humanos de acordo com necessidade/competências	CODRHU
	10	Formalizar processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária	10.1	Reestruturação Administrativa da CODESA – PMGP	DIRPRE
			10.2	Estruturação do Escritório Diretivo	DIRPRE
			10.3	Atualização do Planejamento Estratégico	DIRPRE
			10.4	Reestruturação da Secretaria Geral da Presidência	DIRPRE
			10.5	Desenvolver estudo e análise dos condutores de custos	COPLAD
			10.6	Implantar plano de contas padrão SEP para todos os portos da CODESA	CODCON
			10.7	Realizar inventário patrimonial	COSERV
			10.8	Implantar sistema de apropriação de custos na Cia DOCAS	CODCON

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
II - Geração de Oportunidades Comerciais e Promoção da Infraestrutura	10		10.9	Desenvolver e executar PDTI, assegurando estrutura necessária para manutenção de suas ações e processos a) Desenvolver e executar PDTI b) Prover estrutura necessária para manutenção das ações e processos definidos no PDTI	COINFO
			10.10	Complementar módulos e realizar manutenção do ERP; a) Concluir implantação de BI; b) Realizar a manutenção do ERP	COINFO
			10.11	Identificar tecnologias inteligentes para redução dos custos	CODSUP
			10.12	Melhorar a qualidade e o acesso aos dados estatísticos da CODESA; a) Padronização dos dados estatísticos da CODESA e dos processos relacionados; b) Melhorar o acesso aos dados estatísticos dos terminais públicos e privados, com aumento da abrangência de dados coletados	COINFO
			10.13	Implementar a gestão do conhecimento na CODESA (Desenvolvimento de estudo sobre o uso a aplicação racional da tecnologia da informação)	COINFO
	11	Adequar as operações do porto às normas legais	11.1	Atualização do Plano de Segurança da Guarda Portuária	COSNIP
			11.2	Regularizar o aforamento do Porto de Vitória - a) Regularização áreas do Porto junto à SPU.	COARCO
			11.3	Atualizar o PDZ - a) Atualizar o PDZ de acordo com o Plano Mestre, a cada 4 anos	COPLAD
	12	Intensificar o acompanhamento e da gestão de risco e processos	12.1	Reforço da Área de Auditoria	DIRPRE
	12.2	Controlar os processos trabalhistas sobre adicional de risco em andamento e evitar que novos processos sejam gerados; a) Determinar as áreas e os cargos que deverão receber o adicional, padronizando a situação e remunerando todos; b) Desenvolver nova tese jurídica pelo escritório de advocacia trabalhista terceirizadaqueles que têm direito ao benefício (após realização de ação de mapeamento das áreas de risco); c) Realizar ação institucional junto ao poder judiciário para aplicação da tese jurídica definida pela CODESA.	CODRHU		
I - Infraestrutura e Operações Competitivas	13	Implantar programas de manutenção preventiva e corretiva	13.1	Estruturar e implantar um Programa de Manutenção Preventiva contínua; a) Identificar periodicamente as estruturas e equipamentos que necessitam de manutenção (utilizar também informações advindas do inventário patrimonial proposto) - levantar edificações, estruturas de cais, automóveis, etc.;	CODMAN
			13.2	b) Analisar manutenção versus tempo, para periodizar a manutenção preventiva, de forma a minimizar as intervenções corretivas e estipular rotinas para as manutenções; c) Realizar manutenção preventiva contínua	CODMAN
	14	Melhorar a infraestrutura do acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA	14.1	Homologação das obras de dragagem	DIRPRE
			14.2	Aprimoramentos das manobras de estadia de embarcações no porto com o uso do VTMIS	DIRPRE
			14.3	Acompanhar e realizar melhorias de dragagem e profundidade; a) Realizar projeto de sinalização náutica considerando novo traçado pós dragagem e derrocagem; b) Capacitar funcionários da CODESA com a finalidade de acompanhar o término da dragagem efetuada atualmente pela SEP e agilizar a respectiva homologação; c) Implementar novo programa de monitoramento de dragagem; d) Dragagem de Manutenção - Verificar anualmente se as cotas de projeto estabelecidas no projeto da dragagem estão mantidas, caso contrário efetuar a dragagem de manutenção nos devidos trechos	CODMAN
			14.4	Adequar infraestrutura de cais: a) Adquirir e instalar defensas (pneus) no berço 905; b) Reformar e numerar cabeços, inclusive no paramento do cais; c) Ampliar plataforma dos berços 103 e 104; d) Concluir construção do berço do Atalaia	COENGE

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
I - Infraestrutura e Operações Competitivas	15	Melhorar a infraestrutura do acesso terrestre aos portos administrados pela CODESA	15.1	Conclusão das obras do cais do atalaia	DIRPRE
			15.2	Elaborar estudo e acompanhamento estratégico da malha rodoviária e de infraestrutura para os caminhões; a) Acompanhamento junto ao DNIT do projeto de duplicação e modernização da estrada de acesso a Capuaba; b) Acompanhar obra do portal do princípio; c) Acompanhar obras da BR-447 - Via Expressa Portuária; d) Acompanhar conclusão da rodovia Leste-Oeste; e) Acompanhar as obras do sistema BRT de mobilidade urbana ; f) Realizar estudos para avaliar a capacidade dos acessos a Barra do Riacho, visto o potencial de movimentação de novas cargas; g) Construir estrutura tipo plataforma para alonamento dos caminhões; h) Acompanhar investimentos em acessos - DNIT / PAC / Governo	COENGE
			15.3	Elaborar estudo e acompanhamento estratégico da malha terrestre (Porto de Barra do Riacho); a) ES-257 b) BR-101 c) ramal ferroviário	COENGE
	16	Criar condições adequadas aos atendimentos de navios porta-contêineres nos portos administrados pela CODESA	16.1	Ações para promoção de linhas diretas de contêineres no Porto De Vitória	DIRPRE
			17.1	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - a) Concluir a atualização do mapeamento das áreas de risco do porto.	COMAST
	17	Estimular as melhorias e ações ambientais e de saúde e de segurança do trabalho	17.2	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - b) Elaborar projeto de área para segregação de cargas perigosas avariadas e construção da área	COMAST
			17.3	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - c) Contratar projeto para construção de vestiário para TPA's e terceirizado	COMAST
			17.4	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - d) Estruturar e Implantar Plano de Contingência e Emergência (PCE) e Plano de Auxílio Mútuo (PAM) e contratar consultoria para criação e treinamento de equipes do agrupamento de reações à emergências (PCE e PAM)	COMAST
			17.5	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - e) Contratar/designar uma empresa de segurança do trabalho, para identificar os temas principais e mais urgentes a serem abordados, e desenvolver ações aplicadas, de acordo com a legislação específica sobre o assunto	COMAST
			17.6	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - f) Promover a disseminação de conhecimentos específicos quanto a SST para os usuários do porto: i. Contratar consultoria especializada em comunicação social/jornalismos para construir briefing	COMAST
			17.7	Aprimorar a gestão de saúde e segurança do trabalho - g) Contratar consultoria para elaboração de manual de fiscalização das operações portuárias, com enfoque SST	COMAST
			17.8	Elaborar e implantar programas projetos para conformidade ambiental - a) Contratar consultoria para criação e treinamento de equipes do agrupamento de reações à emergências - PEI, PA	COMAST
			17.9	Elaborar e implantar programas projetos para conformidade ambiental - b) Contratação de serviços especializados em meio ambiente para complementação do inventário de passivos ambientais.	COMAST
			17.10	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - c) Elaboração de projetos executivos e execução de obras para implantação de dispositivos necessários para o gerenciamento de resíduos e efluentes líquidos na área portuária	COMAST
			17.11	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - d) Implantar Programa de Educação Ambiental	COMAST
			17.12	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - e) Aquisição de equipamentos e serviços especializados para controle de fauna sinantrópica	COMAST
			17.13	Elaborar e implantar programas e projetos para conformidade ambiental - f) Aquisição de equipamentos e contratação de serviço especializado para atendimento a ocorrências causadas por acidentes ocupacionais e ambientais.	COMAST
			17.14	Melhorar a gestão ambiental - a) Contratação de consultoria especializada em gestão ambiental para elaboração de projeto de melhoria do desempenho ambiental do porto.	COMAST
			17.15	Melhorar a gestão ambiental - b) Contratação de estudo de internalização de custos ambientais	COMAST
			17.16	Melhorar a gestão ambiental - c) Aquisição de central de monitoramento do ar	COMAST
			17.17	Melhorar a gestão ambiental - d) Contratação de serviços especializados em meio ambiente para criação de banco de dados ambientais e execução dos programas ambientais requisitados pelo Órgão Ambiental	COMAST
			17.18	Melhorar a gestão ambiental - e) Contratar consultoria para elaboração de manual de fiscalização das operações portuárias, com enfoque Meio Ambiente	COMAST

PILAR ESTRATÉGICO	Obj	OBJETIVOS	Inic	INICIATIVAS	Resp
			18.1	Implantação do projeto cadeia logística inteligente	DIRPRE
			18.2	Acompanhar implantação de uma AALP junto à SEP/PR a) Implantar a área de apoio logístico; b) Avaliar a necessidade de melhorias e ampliação na AALP existente	COPLAD
	18	Implantar o conceito de porto inteligente	18.3	Acompanhar Implantação do Cadeia Logística Portuária Inteligente junto à SEP/PR; a) Acompanhar o estudo do CLPI da SEP/PR para implantação de sistema de gerenciamento de fluxo de caminhões ao porto; b) Acompanhar obras e investimentos do projeto, em automatização de portarias, tecnologias e sistemas; c) Alocação dos novos gates de pesagem integrados ao programa Cadeia Logística Portuária Inteligente; d) Avaliar a necessidade de melhorias e readequação da portaria e tecnologias implantadas no projeto CLPI; e) Implantar melhorias necessárias	COENGE
			19.1	Melhorar infraestrutura geral do porto: a) Construir e reformar barreiras físicas em todo o porto organizado; b) Ampliar área de manobra e acesso marítimo ao porto de Vitória - Bacia de Evolução e Canal de Acesso.	COENGE
	19	Otimizar uso da infraestrutura existente	19.2	Implantar um programa de eficiência e qualidade nas operações portuárias; a) Elaboração de um Plano com foco em eficiência através do aumento da produtividade e da melhor utilização da área portuária i. Realizar estudo de revisão/implantação de pranchas mínimas nos berços públicos, passando por eventual adequação dos equipamentos portuários à movimentação; b) Revisão do Regulamento de Exploração do Porto; c) Revisão das Normas de Atracação; d) Revisar programa de eficiência e qualidade nas operações portuárias a cada 5 anos.	COPRO

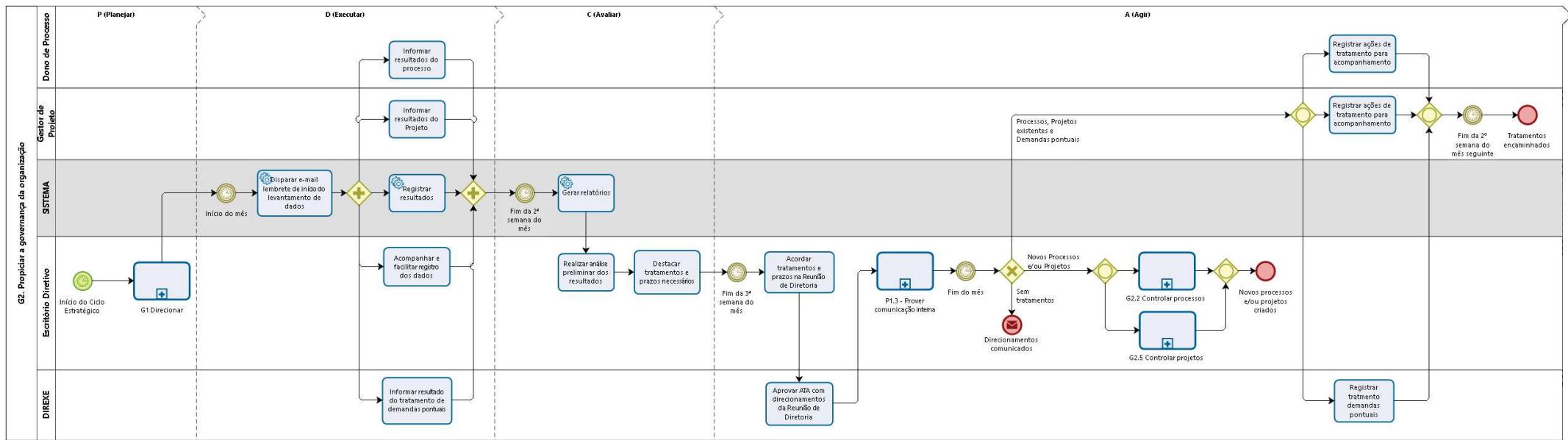
7. CICLO DE GOVERNANÇA

Para auxiliar na implementação da estratégia foi modelado um processo de governança dedicado à gestão estratégica e pautado no ciclo PDCA, denominado “G2.1 Controlar estratégia”, cujo o fluxo pode ser observado a seguir.

Este processo tem como missão: *Este processo consiste em controlar o andamento das iniciativas e indicadores estratégicos, ajustando o curso das ações de acordo com os resultados alcançados.*

Sua abrangência é: *Da entrega das iniciativas estratégicas (Processo G1.1) à entrega do relatório mensal de resultados.*

Portanto, a partir da definição das iniciativas, o prosseguimento da gestão estratégica da CODESA é a execução contínua do processo G2.1.



8. DISPOSIÇÕES FINAIS

Os demais subprodutos solicitados no contexto do Produto 4 – Plano de Melhorias, Organograma, PCCFC, Regimento Interno, PCE, PIDV e Plano de Contas – foram apresentados em documentos separados devido à natureza específica de cada item.

Observa-se que a abordagem utilizada na construção de todos os materiais constantes neste produto, teve uma viés de colaboração bastante produtivo o que permitiu um entendimento ainda mais claro das necessidades da companhia.

O entendimento e respeito ao momento atual da companhia foi, mais uma vez uma preocupação constante nessa etapa do projeto. Contudo, a identificação, análise e aplicações de referências de mercado como materiais captados de outras companhias, inclusive de outros segmentos, e da própria Secretaria Nacional de Portos, foi uma das bases para geração dos conteúdos.

Com estas entregas, os próximos passos do projeto estarão essencialmente voltados à implementação das melhorias identificadas e recomendações fornecidas através dos produtos anteriores, sem deixar de observar as situações novas que são evidenciadas durante a realização do projeto e a necessidade de um ganho de maturidade contínuo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

(Booklet)

CODESA 2016 – 2035

Sumário

1. <i>INTRODUÇÃO</i>	2
2. <i>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</i>	3
3. <i>PILARES ESTRATÉGICOS E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS</i>	4
4. <i>ATUALIZAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO</i>	6
4.1. <i>Gerentes de projeto</i>	7
4.2. <i>Modelo para preenchimento</i>	7
5. <i>COMENTÁRIOS GERAIS</i>	8



1. INTRODUÇÃO

Em 2014 a CODESA elaborou o Planejamento Estratégico 2014-2029 que resultou na consolidação de Identidade Organizacional da empresa, acompanhado de Mapa em Balanced Scorecard (BSB) contendo objetivos estratégicos com indicadores e metas que levariam a Companhia a atingir uma visão de futuro.

Esse planejamento foi utilizado como referência na definição de metas das diversas áreas da empresa, garantindo alinhamento de iniciativas no nível tático e operacional da CODESA.

Em 2015 foi elaborado um Plano de Negócios com o horizonte 2015-2035, cujo objetivo era subsidiar ações para a elaboração do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento Portuário (PDZP). Nesse instrumento é estabelecido o ordenamento das áreas, suas preferências e especializações para movimentação de cargas e passageiros, além da proposição da poligonal do Porto Organizado e compatibilização desse ordenamento com as políticas de desenvolvimento urbano da região onde se localiza o porto, visando, no horizonte temporal, a aderência ao Plano de Logística Portuária (PNLP) e Plano Mestre da Companhia.

O Plano de Negócios foi elaborado em 2015 e seu plano de ação passou por um alinhamento com o Planejamento Estratégico então vigente na Companhia, o que foi considerado uma revisão e atualização do instrumento então vigente.

Em setembro de 2016, em reunião de DIREXE estendida¹, foi considerado oportuno que a revisão do Planejamento Estratégico da CODESA partisse do Plano de Negócios 2015 – 2035, com a utilização de nova identidade organizacional (Missão e Visão), sendo necessárias: a) a revisão dos valores organizacionais e; b) a atualização dos planos de ação.

¹ Reunião da Diretoria Executiva com a participação de seus assessores e coordenadores, funcionários em cargo de liderança.

2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

MISSÃO

Atrair e disponibilizar as condições de infraestrutura ao complexo logístico, promovendo a eficiência, qualidade e sustentabilidade das operações.

VISÃO

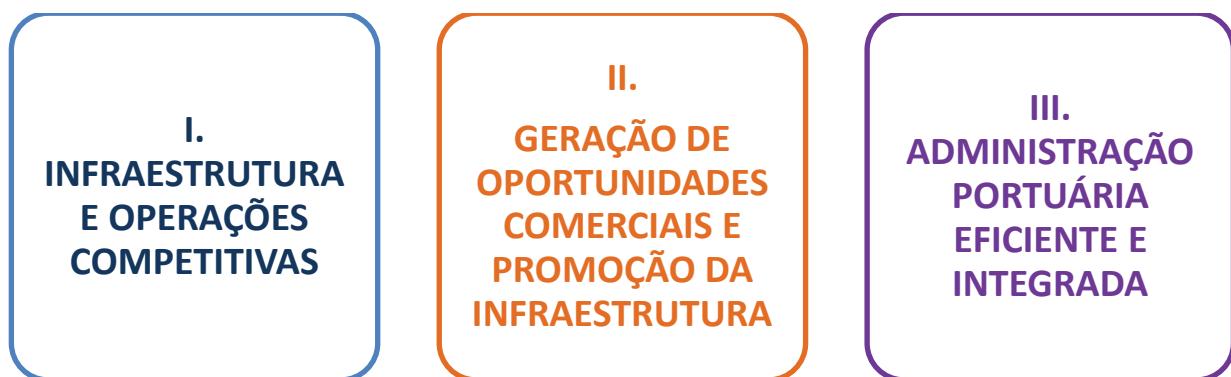
Ser uma Autoridade Portuária líder no desenvolvimento do complexo logístico multipropósito do Espírito Santo, reconhecida pela eficiência e flexibilidade no atendimento a grandes e pequenos usuários, tornando-se indutora da economia regional.

Obs.: Os valores organizacionais deverão ser revistos, juntamente com a atualização dos Planos de ação.

3. PILARES ESTRATÉGICOS E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

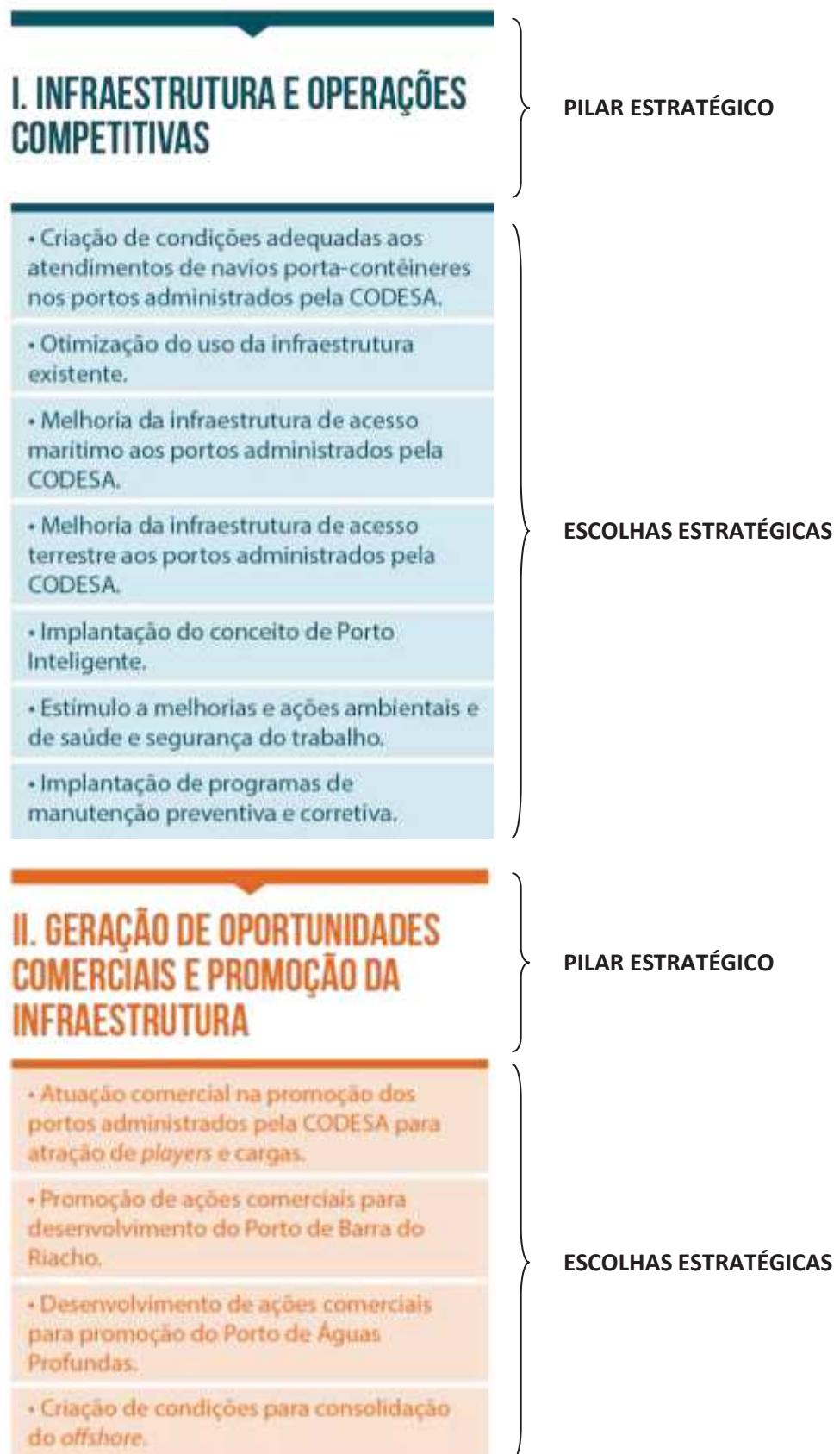
Para que a CODESA consiga atuar de forma alinhada a sua identidade organizacional, buscando alcançar sua visão de longo prazo, o Plano de Negócios identificou os chamados PILARES ESTRATÉGICOS, os quais caracterizam uma inserção deliberada de diretrizes que se implementadas poderão levar a organização a um desempenho superior.

Os 03 pilares que representam as escolhas estratégicas da organização para os próximos anos são:



Para cada pilar indicado acima, foram definidas ESCOLHAS ESTRATÉGICAS que sinalizam o macroplano a ser implementado para que a CODESA atue de acordo com essas diretrizes.

As escolhas estratégicas estão indicadas abaixo de cada pilar, conforme ilustração abaixo:



III. ADMINISTRAÇÃO PORTUÁRIA EFICIENTE E INTEGRADA

PILAR ESTRATÉGICO

- Formalização de processos e implantação de um sistema de gestão para todas as áreas da administração portuária.
- Adequação das operações dos portos às normas legais.
- Colaboradores qualificados e motivados para a administração portuária.
- Aprimoramento das relações institucionais da CODESA.
- Implantação da gestão e acompanhamento financeiros independentes para os portos administrados pela CODESA.
- Intensificação do acompanhamento e da gestão dos riscos e processos.

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

4. ATUALIZAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Cada ESCOLHA ESTRATÉGICA tem um conjunto de ações/projetos sugeridos, os quais precisam ser atualizados e detalhados de forma padronizada, garantindo assim um acompanhamento eficiente e melhor mensuração dos resultados de cada iniciativa.

Segue abaixo exemplo ilustrativo:

Tabela 1 – Plano de Ação: infraestrutura e operações competitivas

PILAR ESTRATÉGICO: INFRAESTRUTURA E OPERAÇÕES COMPETITIVAS

ESCOLHA ESTRATÉGICA	Ação/projeto - 1º nível	Ação/projeto - 2º nível	Ínicio	Término	Valor estimado
2. Otimização do uso da infraestrutura existente	2.2 Investir em melhorias de armazenagem	a) Melhorar controle de armazenagem de carga	2015	2015	R\$ 15.000.000,00
		b) Segregar área para carga de valor agregado	2015	2017	
		c) Segregar área para vistoria técnica e aduaneira de cargas	2015	2017	R\$ 3.000.000,00

PILAR ESTRATÉGICO: INFRAESTRUTURA E OPERAÇÕES COMPETITIVAS					
ESCOLHA ESTRATÉGICA	Ação/projeto - 1º nível	Ação/projeto - 2º nível	Início	Término	Valor estimado
3. Melhoria da infraestrutura de acesso marítimo aos portos administrados pela CODESA	3.2 Adequar infraestrutura de cais	a) Adquirir e instalar defensas (pneus) no berço 905	2016	2017	R\$ 300.000,00
		b) Reformar e numerar cabeços, inclusive no paramento do cais	2018	2020	R\$ 300.000,00
		c) Ampliar plataforma dos berços 103 e 104	2018	2021	R\$ 140.000.000,00
		d) Concluir construção do berço do Atalaia	2015	2018	R\$ 40.000.000,00

Ações a serem atualizadas. Responsável: Gerente do projeto

Cada projeto estratégico em 1º nível terá um Gerente, indicado pela Diretoria Executiva, de acordo com o alinhamento entre o propósito da ação e as atribuições desempenhadas atualmente pela área que coordena.

4.1. Gerentes de projeto

Os gerentes de projeto serão responsáveis pela ação/projeto no 1º nível, e caberá a eles delegar e responder pelas atividades detalhadas no 2º nível.

No presente momento, será necessário que cada Gerente de projeto faça a atualização de suas ações, incluindo:

- Detalhamento das frentes de ação em 2º nível;
- Ajustes de cronograma, se necessário;
- Ajustes do valor estimado para a execução das ações previstas.

4.2. Modelo para preenchimento

O modelo a ser preenchido é apresentado no ANEXO I.



5. COMENTÁRIOS GERAIS

Após a atualização do quadro de ações, a COGEMP será responsável por fazer o acompanhamento da implementação das iniciativas listadas junto a Diretoria, Assessores e gerentes de Projeto.