



EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2020



**Superintendência de Gestão
Estratégica e *Compliance***

**Gerência de Planejamento
Estratégico e Projetos**

Apresentação

Em conformidade com a Lei 13.303/2016, que determina o acompanhamento dos planos de ação e metas anuais, a SUPGEC/GERPEP elabora a presente análise do status das ações realizadas no ciclo de planejamento 2016-2020 pela CDRJ.

Durante o processo de consultoria realizada pela empresa Deloitte, em 2015, a CDRJ definiu, por meio do Workshop de Planejamento Estratégico, seu direcionamento e objetivos estratégicos a serem perseguidos até 2020.

O Planejamento foi elaborado a partir dos stakeholders, da análise SWOT, do mapa estratégico e das iniciativas estratégicas. Os objetivos estratégicos foram amplamente discutidos, ao mesmo tempo em que eram debatidas, consolidadas e validadas, as iniciativas e processos que permitiram a elaboração dos planos táticos.

Direcionamento Estratégico 2016 - 2020

O Direcionamento Estratégico da CDRJ 2016-2020 definiu sua atuação como Autoridade Portuária e catalisador do desenvolvimento econômico e social.

Missão

Garantir a efetividade operacional dos seus portos com sustentabilidade, competitividade das operações e foco na satisfação dos usuários, como agente de desenvolvimento sócio econômico e ambiental.

Visão

Até 2020, ser reconhecida como a autoridade portuária referência no que tange à gestão portuária e agregação de valor ao usuário, com sustentabilidade econômico-financeira e ambiental.

Valores

*Valorização do Capital Humano
Comprometimento
Transparência
Foco na satisfação do cliente
Responsabilidade Socioambiental
Ética
Inovação*

Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO CDRJ 2016-2020

Valores: Comprometimento, Ética, Foco na Satisfação do cliente, Inovação, Responsabilidade socioambiental, Transparência e Valorização do capital humano.

Missão: Garantir a efetividade operacional dos seus portos com sustentabilidade, competitividade das operações e foco na satisfação dos usuários, como agente de desenvolvimento sócio econômico e ambiental.

Visão: Até 2020, ser reconhecida como a autoridade portuária referência no que tange à gestão portuária e agregação de valor ao usuário, com sustentabilidade econômico-financeira e ambiental.



Execução do Planejamento Estratégico

Objetivo Estratégico 1 – Otimizar custos operacionais e não-operacionais

Para atendimento da meta estratégica Integração dos sistemas financeiros com sistemas da operação portuária foi adquirido o Sistema de Gestão Portuária (SIGPORT) integrando-o aos demais sistemas existentes, como o Sistema Supervia de Dados, SIGEP, Sistema de Programação de Navios, SSA e o Sistema de Faturamento. Entretanto, o SIGPORT ainda não foi implantado e encontra-se em fase de desenvolvimento, sendo contemplado no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Em relação à redução de gastos administrativos e racionalização de material de consumo, a Superintendência de Administração, junto à Supervisão de Patrimônio, revisou seu portfólio de matérias e teve como resultado a redução de R\$400.000,00 para R\$117.000,00 (redução de 70,75%) das compras que serão realizados nos próximos 12 meses.

No que diz respeito a racionalização de gastos com pessoal, serviços de terceiros e materiais, tributos e outras despesas correntes – PRD, foi realizado um estudo onde a previsão de meta de redução para o ano 2021 chegou a R\$35 milhões, correspondendo a uma economia de 5,9%. O principal fator de redução foram os reflexos do Programa de Demissão Voluntária na execução das despesas nos últimos meses de 2020, chegando a uma redução de 13,2% no grupo de pessoal, em relação ao PDG/2021 aprovado. O Plano de Redução de Despesas foi aprovado pela DIREXE, em 29/12/2020, e pelo CONSAD, em 12/01/2021.

Ainda no escopo da otimização de custos, a revisão de tarifas portuárias e controle de margem de contribuição, a Companhia contratou a Fundação Luis Englert que realizou o mapeamento de toda a empresa e fez as devidas alocações dos custos. A planilha de custeio já foi apresentada às Diretorias responsáveis. Esta meta está em fase final, aguardando a publicação da nova tarifa portuária. Como ainda há etapas a cumprir, a ação estratégica foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Quanto à implementação efetiva do sistema de custeio por atividade da Companhia, em estudo realizado foi verificada a viabilidade de implementação deste modelo no Sistema SSA. Porém é necessária a maturação da metodologia utilizada por pelo menos 2 anos por ser um processo evolutivo. Como o projeto não foi concluído neste Planejamento Estratégico, essa ação foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Para a otimização da folha de pagamento e auditoria de Recursos Humanos foi realizada a aquisição, instalação e implementação do novo sistema de recursos humanos reduzindo, assim, a dependência de inserções manuais, permitindo a implementação da CTPS digital, a atualização do Cadastro Nacional de Informação Social – CNIS e a conformidade com a legislação previdenciária com o envio da obrigação legal do eSocial.

Ainda no sentido de perseguir a meta estratégica, a Companhia iniciou as tratativas junto ao INSS para formalização do Acordo de Cooperação Técnica, a fim de acessar a plataforma SIRC, visando otimizar a folha de pagamento da complementação de aposentadoria, com automatização de recebimento de notificações dos óbitos, melhorando o controle e evitando pagamentos indevidos.

Como as ações relacionadas a essa meta foram remodeladas e ainda estão em andamento, a otimização da folha de pagamento e auditoria de Recursos Humanos foram contempladas no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

QUADRO RESUMO 1

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Integração dos sistemas financeiros com sistemas da operação portuária.	Aquisição de Sistema do Controle de Acesso Aquaviário integrado aos Sistemas Supervia de Dados, SIGEP, Sistema de Programação de Navios, SSA e ao Sistema de Faturamento.	SUPTIN
Redução de gastos administrativos e racionalização de material de consumo.	Plano de Redução de Custos.	SUPADM/SUPFIN
Otimização folha de pagamento / auditoria da folha de pagamento	Aquisição do Sistema de Recursos Humanos.	SUPREC
Revisão de Tarifas Portuárias e Controle de Margem de contribuição	Pesquisas junto aos usuários em relação às demandas/necessidades para alteração da tarifa Portuária.	SUPDEN/SUPRIO
	Análise dos Custos Tarifários.	
	Revisão Tarifária	
Implementação efetiva do sistema de custeio por atividade	Definir a forma de custeio.	SUPFIN
	Verificar a viabilidade de implementação pelo Sistema (SSA)	
	Customização do Sistema.	

Objetivo Estratégico 2 – Alcançar o equilíbrio econômico-financeiro

Para a concretização desse objetivo foram realizadas as seguintes ações:

Buscou-se equacionar as dívidas junto ao PORTUS por meio de reuniões e nota técnica das áreas financeira e jurídica, que teve com produto o Termo de Compromisso Financeiro, aprovado em 2020. Foram pagas antecipadamente parcelas com vencimento entre agosto de 2020 e dezembro de 2021 com os valores depositados em juízo na 21ª VC levantados em conjunto com o PORTUS.

Quanto à imunidade das cobranças da SPU e a renegociação das cobranças de IPTU, face ao reconhecimento da imunidade no município de Angra dos Reis, a Companhia ingressou com a ação judicial pleiteando o mesmo direito nos municípios do Rio de Janeiro, Niterói e Itaguaí.

No Rio de Janeiro, a CDRJ, em abril/2020, teve decisão favorável, porém a sentença não é definitiva. De todo modo, hoje a Companhia está dispensada em pagar esse tributo. Já com relação aos municípios de Niterói e Itaguaí, as ações estão em curso, não tendo ainda nenhuma decisão.

Em relação à suspensão de quaisquer débitos e extinção de cobrança das taxas expedidas pela Secretaria de Patrimônio da União – SPU, sob alegação que a integralização do imóvel no capital da Empresa seu deu na sua totalidade, foram esgotadas todas as tratativas administrativas em dezembro/2019. A CDRJ ingressou com uma ação judicial, que tramita na 24ª Vara Federal pelo Processo nº 51055150320194025101 (Sei CDRJ nº 50905.000295/2020-51). No entanto, até a presente data, não há decisão. Desta forma, foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Foram equacionadas as dívidas dos contratos de securitização junto à União. A Diretoria Executiva, em sua 2421ª reunião da DIREXE, realizada em 20/08/2020, deliberou pela celebração de negócio jurídico processual das dívidas não pagas já inscritas em dívida ativa e pela assunção, a partir de setembro de 2020, dos pagamentos mensais à Secretaria do Tesouro Nacional.

A meta Estratégica - buscar indenização, junto à União, dos imóveis da CDRJ de posse de outros órgãos - foi realocada para a Diretoria de Negócios e Sustentabilidade e será contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025 devido à priorização de projetos realizada no ano de 2020.

Foi realizado o pleito perante a Receita Federal do Brasil - RFB para o alfundegamento do Porto do Rio de Janeiro (entre as áreas em frente ao Armazém 06 até o Armazém 13). Em 10/11/2020, foi realizada, pela Comissão de Alfandegamento da RFB, vistoria da área solicitada para alfundegar, a qual deu origem a um relatório com pendências a serem atendidas pela CDRJ.

Uma das ações importantes para o alfundegamento do Porto é a renovação da Certidão Negativa de Débitos Federais, que não aconteceu devido à existência de débito tributário no montante de R\$ 17.100.578,07 junto à Fazenda Nacional e que se refere à taxa de ocupação e foro dos imóveis de propriedade da CDRJ, ano base 2017, valores estes que estão sendo discutidos judicialmente.

Logo, a CDRJ irá celebrar proximamente um negócio jurídico processual em garantia, com depósito em Juízo do débito supracitado, em 36 parcelas mensais e consecutivas no valor de R\$ 475.016,06 (quatrocentos e setenta e cinco mil, dezesseis reais e seis centavos) cada uma, corrigidas pela taxa SELIC, até que sobrevenha decisão definitiva de mérito na ação movida contra UNIÃO/SPU.

Após estudo, foi verificado que o Plano Especial de Pagamento Trabalhista não é adequado para a Companhia, sendo a meta estratégica - implementar sistema de controle rígido dos valores dos bloqueios judiciais sobre a receita da CDRJ - extinta.

Está sob a responsabilidade da Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários - SNPTA, após ações da CDRJ, a condução das ações de arrendamento relacionadas aos Portos do Rio de Janeiro e Itaguaí. Todavia, como estamos tratando de pretérito, foi aprovado em 2019 o arrendamento do TTRJ, responsável por operar trigo no Cais da Gamboa.

Quanto à ação estratégica específica - projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro (Ilha da Pombeba) - foram elaborados o EVTEA e o anteprojeto de engenharia, pela Empresa R. PEOTTA ENGENHARIA E CONSULTORIA LTDA (contratada pela CDRJ), com a função de subsidiar a estruturação das novas instalações na Ilha. Neste contexto, foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

O equacionamento junto à União das dívidas herdadas à época da extinção da Portobrás está em andamento. Foi elaborada nota técnica conjunta SUPADM/SUPFIN/SUPJUR/SUPREC, a partir de pesquisas de aspectos contábeis, financeiros, patrimoniais, de pessoal, contratuais, legais, bem como análise documental dos dados resgatados. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas com empregados antigos da Companhia, assim como levantados papéis de trabalho pertinentes ao tema, elaborados ao longo dos anos.

Em relação à meta - repactuação contratual dos arrendamentos - Revisão da Tabela I – para os contratos que estão em renovação: CSN, Sepetiba Tecon e CPBS - foi solicitada à Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários – SNPTA que a tabela I seja cobrada desvinculada (fora) dos contratos. Tal ação está no âmbito da Secretaria e sendo acompanhada pela Companhia. Para os demais contratos, foram iniciadas as tratativas com as arrendatárias, verificando as possibilidades de contrapartidas, para separar a tabela I do contrato. Como a meta não foi cumprida de maneira definitiva, o assunto será mantido no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Quanto ao ressarcimento dos investimentos realizados na obra de expansão do Terminal de Contêineres 1 – Libra, a obra foi realizada pela própria Libra por meio de financiamento junto ao BNDES. A CDRJ está efetuando o ressarcimento por meio de compensação em seu faturamento, pois era uma obrigação contratual da Companhia de custear a obra.

QUADRO RESUMO 2

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Equacionar as dívidas junto ao PORTUS.	Reunião do Ministério Supervisor com as patrocinadoras.	SUPREC/SUPFIN
	Elaboração de Nota Técnica para o Ministério Supervisor.	
	Proposta do Ministério Supervisor com o Plano de Equacionamento.	
Buscar administrativamente / judicialmente a imunidade das cobranças da SPU e a renegociação das cobranças de IPTU	Negociação para liquidação dos valores devidos com as Prefeituras referente aos IPTUs.	SUPADM/SUPJUR
	Transformar taxa de ocupação para taxa de foro (SPU).	
	Requerimento no SPU solicitando a extinção de todos os processos em andamento e a extinção da cobrança das taxas do SPU, sob alegação que a integralização do imóvel no capital da empresa se deu na sua totalidade.	
Equacionar as dívidas dos contratos de securitização junto à União.	Reunião conjunta com o Tesouro Nacional e o Ministério do Planejamento e Marinha para elaborar estratégias relacionadas ao contrato de securitização.	SUPFIN/ SUPJUR
Buscar indenização, junto à União, dos imóveis da CDRJ de posse de outros órgãos.	Solicitação em conjunto da Marinha de avaliação da área à SPU.	SUPADM

Alfandegar áreas de interesse do Porto do Rio de Janeiro.	Apresentar Certidão Negativa de Débitos Federais	SUPRIO / SUPJUR / SUPFIN
	Cumprir requisitos para realfandegamento	
	Reestabelecer a operação portuária	
Implementar sistema de controle rígido dos valores dos bloqueios judiciais sobre a receita da CDRJ.	Relatório dos valores e ações que geraram os bloqueios.	SUPJUR
	Ajuizado o processo de Plano Especial de execução ainda pendente de aprovação pelo Tribunal Regional do Trabalho - TRT.	
	Início do Plano Especial de execução (se aprovado) ou ajuste conforme pontuado pelo Tribunal Regional do Trabalho.	
Fomentar novos arrendamentos, em especial nos portos do Rio de Janeiro e de Itaguaí, conforme previsto nos PDZs.	Solicitação de autorização da Licitação do cais da Gamboa e São Cristóvão do Porto do Rio de Janeiro	SUPDEN/SUPRIO/SUPITA
	Projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro (Ilha da Pombeba)	
Equacionar, junto à União, as dívidas herdadas quando da extinção da Portobras.	Levantamento do histórico dos contratos e dos processos vinculados à extinta Portobras.	SUPJUR/SUPFIN

	Negociação junto ao credor atual ofertando quitação dos contratos vigentes com saldos bloqueados em excesso.	
Repactuação contratual dos Arrendamentos - Revisão da Tabela I	Exclusão da Tabela I nas fórmulas de cálculo da remuneração dos arrendatários à CDRJ.	SUPDEN
Buscar, junto à União, o ressarcimento dos investimentos realizados na obra de expansão do Terminal de Contêineres 1 - Libra	Negociação com o Ministério Supervisor.	DIRAFI/SUPFIN

Objetivo Estratégico 3 – Implementar novos negócios para a maximização da receita

Para a implementação de novos negócios, visando a maximização de receita a Companhia focou no Projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro – Ilha da Pombeba, com o objetivo de desenvolver atividades na Ilha. Por esse motivo, foi produzido um chamamento público nº 11, onde uma das áreas a serem ofertadas era esta do Projeto. Apesar de haver interessados, até o momento não obtivemos retorno por parte dos interessados para doação do EVTEA, documento compulsório para o processo de arrendamento.

Em paralelo, para cumprir com a meta estratégica – determinar diretrizes de rentabilização fora da área do Porto Organizado - foi realizado um levantamento das áreas que estão ocupadas e com contratos vencidos ou que nunca tiveram contratos assinados, a fim de verificar a viabilidade de um novo instrumento contratual ou a finalização da relação com a Companhia.

Diante das exposições acima, essas ações foram contempladas no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025, no intuito de implementar novos negócios na CDRJ.

QUADRO RESUMO 3

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Atuação institucional para atração de novas cargas.	Projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro - Ilha da Pombeba.	SUPGEN / SUPDEN
Determinar diretrizes de rentabilização para os imóveis localizados fora da área de Porto Organizado.	Realizar licitação das áreas fora do Porto Organizado.	SUPGEN
	Revisão dos contratos firmados para redimensionamento dos valores.	

Objetivo Estratégico 4 – Melhorar a execução Orçamentária de Investimento

Neste objetivo estratégico estão contempladas atividades que envolvem grandes obras que dependem de uma significativa verba e tempo de conclusão. A Companhia iniciou o processo de integração entre o planejamento estratégico, projeto, planejamento anual de compras e serviços e orçamento, visando trabalhar com orçamento por projetos, principalmente aqueles de investimento e de maior relevância, com grande vulto, a fim de otimizar o processo de contratação.

Também, no futuro próximo, com a melhoria da situação financeira da CDRJ, será possível otimizar a execução de investimentos focando na execução com recursos próprios. Isso evitará a dependência de recursos da União no alcance das metas de execução dos projetos, que na maioria dos casos perdura por diversos exercícios devido a insuficiência de créditos aprovados, além da incerteza do efetivo repasse financeiro por parte do Ministério.

Diante deste contexto, a meta estratégica - revisão e readequação do processo de trabalho das áreas com maior participação nos projetos de grande vulto - será contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

QUADRO RESUMO 4

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Revisão e readequação do processo de trabalho das áreas com maior participação nos projetos de grande vulto.	Mapear os principais processos da área financeira.	SUPFIN/SUPGEC

Objetivo Estratégico 5 – Maximizar a arrecadação de receitas operacionais e não operacionais

Com relação à prospecção comercial, está em fase de negociação com as arrendatárias que possuem contratos já renovados, a possibilidade de realizar a cobrança 100% das tabelas tarifárias. A CDRJ encontra-se em processo de renovação trabalha para que 100% da cobrança passe a ser item de contrato.

Em relação ao alandegamento das áreas do Porto, o assunto foi explicado no objetivo estratégico, item 5.

Ambos os tópicos foram contemplados no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

QUADRO RESUMO 5

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Prospecção comercial buscando interessados em contratos de transição ou novos arrendamentos.	Revisão dos contratos de arrendamento.	SUPGEN
Buscar reestabelecer o alfandegamento de áreas nos Portos.	Atendimento aos Termos de Intimação RFB nº18/2020 e nº19/2020.	SUPJUR / SUPRIO / SUPDEN

Objetivo Estratégico 6 – Fortalecer a imagem Institucional

A CDRJ manteve a sua participação em eventos nacionais e internacionais para divulgação e visibilidade da Organização. Ao longo do período, não mediu esforços no sentido de estreitar os laços estratégicos com seus parceiros institucionais e autoridades de todas as esferas de governo, com a participação de seus gestores em diversos eventos e encontros do setor portuário.

Ano	Evento
2016	Olimpíadas do Rio de Janeiro
	Encontro Brasil - Itália de Cooperação de Infraestrutura
	Intermodal
	Santos Export
	ENAEX
	Visita à fábrica de combustíveis nucleares das indústrias nucleares brasileiras
	CONAPORTOS
	Saúde nos Portos
	Painel ILB
	Projeto Porto-Escola
	AMCHAM Networking Coffee

Ano	Evento
2017	Abremar
	Intermodal
	Conferência Internacional de Portos Desempenho no Setor Aquaviário (FIESP 2016)

Ano	Evento
2018	Intermodal
	Ridex
	Cerimônia de Início da Integração de Submarinos
	Inauguração Sede ABEPH
	Circuito Saúde e Cidadania
	Rede ReciclaPorto
	Gestão de Riscos e Controles Internos
	Lançamento de submarino

Ano	Evento
2019	Congresso Direito Marítimo, Portuário e Aduaneiro
	Santos Export
	Intermodal
	Seminário Landlord
	Comitê Técnico de Ouvidorias
	Simpósio de segurança
	Sistema de Desempenho Portuário
	SIPAT Portuária Compartilhada
	Seminário Internacional do Cluster Naval
	ENAEX

Ano	Evento
2020	Inauguração da alça da Ponte Rio-Niterói à Linha Vermelha
	Assinatura contrato navios classe Tamandaré
	Assembleia ABEPH
	Brasil Export
	Sudeste Export
	ENAEX
	Infralive 110 anos do Porto do Rio
	Webinar FGV - Tendências do setor portuário
	Webinar ENAPH
	Projeto Rua Walls

QUADRO RESUMO 6

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Promoção de eventos e encontros com instituições públicas e privadas.	Participação anual em eventos de logística Internacional.	SUPGEN / SUPGAB
	Participação em eventos de Segurança Pública na área Portuária.	
	Divulgação e visibilidade da marca.	
Participação ativa em eventos de logística e desenvolvimento econômico.	Participação anual em eventos de logística Internacional.	SUPGEN / SUPGAB
	Participação em eventos de Segurança Pública na área Portuária.	
	Divulgação e visibilidade da marca.	
Participação ativa junto às autoridades municipais e estaduais, buscando os interesses portuários.	Criar um fórum/reunião com as autoridades municipais e estaduais.	GERPOC

Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a Satisfação dos Clientes

A meta estratégica - centralizar o atendimento presencial ao cliente - deixou de ser aderente ao Planejamento Estratégico Institucional devido à Pandemia COVID-19, o que fez a Companhia caminhar para atendimento via sistema.

Neste contexto, os clientes externos podem entrar em contato com a Companhia via Sistema Eletrônico da Informação – SEI! ou pelos meios disponíveis na Carta de Serviço ao Cidadão, que centraliza e explica todas as formas possíveis de contato com a CDRJ.

No que tange o acesso terrestre, foi implantado o Sistema Único de Atendimento ao Usuário – SGAD dos Portos, sendo eficaz em sua proposta e podendo ser customizável para atendimento a outros processos que envolvam aos clientes do Portos.

A Implementação do Projeto da Cadeia Logística Portuária – Portolog foi extinta no âmbito da CDRJ, em decorrência do projeto ter sido descontinuado em nível nacional.

Vale ressaltar que as pesquisas de satisfação e identificação de demandas não atendidas envolvendo arrendatários, operadores portuários e agentes marítimos foram realizadas nos anos de 2018 e 2019.

QUADRO RESUMO 7

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Centralizar o atendimento presencial aos clientes.	Levantamento preliminar de todos os atendimentos presenciais realizados na Companhia.	SUPTIN / SUPFIN / SUPRIO / SUPITA / SUPGUA
	Elaborar proposta de centralização por tipo de serviços.	
	Elaborar Política, Normas e Procedimentos para padronização de atendimento aos clientes.	
	Realizar em conjunto com a área de tecnologia da informação estudo da viabilidade de contratação de um sistema único de atendimento aos clientes.	

Aperfeiçoar os sistemas de interface com os clientes.	Implementar o Projeto da Cadeia Logística Portuária - Portolog	SUPGEN/ SUPDEN/ SUPTIN
Pesquisa de satisfação e identificação de demandas não atendidas.	Elaborar questionário para satisfação dos arrendatários.	SUPGEN
	Elaborar questionário para operador portuário, armadores e agentes marítimos.	
	Realizar pesquisa de satisfação.	
	Realizar Diagnóstico da pesquisa realizada e Plano de ação das demandas (no que couber).	

Objetivo Estratégico 8 – Captar e Fidelizar Clientes

A Diretoria de Negócios está realizando estudo para atualizar e divulgar a marca da Companhia Docas do Rio de Janeiro, no intuito de dar visibilidade para a promoção dos portos. Apesar da marca ainda estar em estudo, percebe-se um número maior de publicações positivas na imprensa sobre a Companhia.

Como o assunto ainda está em fase inicial, a meta estratégica – elaborar estratégia comercial para a promoção dos portos - foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

QUADRO RESUMO 8

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Elaborar estratégia comercial para promoção dos portos.	Participação anual de Eventos em eventos de logística Internacional.	SUPGEN
	Participação em evento de Segurança Pública na área Portuária.	
	Divulgação e visibilidade da marca.	
Aperfeiçoar os sistemas de interface com os clientes.	Implementar o Projeto da Cadeia Logística Portuária - Portolog.	SUPGEN/ SUPDEN/ SUPTIN

Objetivo Estratégico 9 – Estruturar uma área de tecnologia da informação que seja capaz de melhorar a produtividade dos processos

A área de tecnologia da informação, buscando melhoria na sua produtividade, solicitou à área de Gestão de Carreira, profissional com experiência em projetos para atender as demandas da área de Tecnologia da Informação.

Como este objetivo estratégico trata-se de uma solicitação, com demanda de rotina, e a Companhia Docas do Rio de Janeiro estruturou uma área de Planejamento Estratégico e Projetos, com contratação de software de gerenciamento de ações do Planejamento. Com isso, entende-se que este objetivo será suprido e deverá ser tratado como ação administrativa/rotina no âmbito da Companhia.

QUADRO RESUMO 9

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Dotar a área de TI com capacidade de planejamento de projetos com foco no aumento da produtividade.	Treinamento de Pessoal na área de Planejamento e Projetos.	SUPTIN

Objetivo Estratégico 10 – Aprimorar o relacionamento com o Governo, Parceiros e Órgãos Reguladores

Apesar de não ter sido criado especificamente um fórum, a Diretoria Executiva nos anos de 2019/2020 manteve reuniões regulares com o Governo, Parceiros e Órgãos Reguladores para solucionar problemas e agilizar as tratativas estratégicas para a Companhia, otimizando custo e tempo para a Companhia.

Sendo assim, entende-se que objetivo foi cumprido e pode fazer parte de ações administrativas no âmbito da Companhia.

QUADRO RESUMO 10

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Estabelecer uma agenda de atividades e reuniões com os entes públicos e parceiros, atraindo-os para o âmbito da CDRJ.	Criar um fórum com os arrendatários, Diretoria Executiva e Superintendentes.	SUPGAB / ASSERI / SUPJUR

Objetivo Estratégico 11 – Estruturar a organização, infraestrutura e processos eficientes e ágeis

A meta estratégica – aprimorar a implementação e a gestão dos indicadores de desempenho operacionais – está em fase de conclusão. Foi elaborado normativo, com as diretrizes necessárias para a criação, medição e controle dos indicadores. Existe um grupo de indicadores definidos e com metas que farão parte da implementação de Gestão à Vista, que terá início no 2º semestre de 2021. Por esse motivo, foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Para o atingimento da meta de integração dos sistemas gerenciais – banco único de dados, foi ampliado o escopo de funcionalidades do SSA, que é o sistema de gestão financeira da CDRJ, desenvolvido pela Starsoft. A integração e sua utilização pelos quatro portos administrados pela Companhia possibilitaram a gestão incorporada do módulo de gestão orçamentária.

No ano de 2020 todos os principais servidores e equipamentos de gerenciamento da rede da CDRJ foram migrados e postos a funcionar de maneira compartilhada, suprimento de energia emergencial, estabelecendo o data center no edifício sede da Rua Rodrigues Alves nº20.

QUADRO RESUMO 11

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Aprimorar a implementação e a gestão dos indicadores de desempenho operacionais.	Elaboração de Normativo padronizando os procedimentos das medições dos Indicadores de Desempenho.	SUPGES / SUPDEN/SUPTIN / SUPRIO / SUPITA
	Elaboração de Relatórios periódicos.	
	Estabelecimento de Metas.	
	Implementação da Gestão à Vista.	
Integração dos sistemas gerenciais - Banco Único de dados	Implementação de nova infraestrutura de servidores e ativos de TI.	SUPTIN

Objetivo Estratégico 12 – Assegurar a Fiscalização Efetiva dos Portos

Em 2020, para melhoria da segurança das instalações e das operações portuárias, bem como das mercadorias movimentadas e armazenadas, a CDRJ providenciou a instalação de sistema desenvolvido pela SOFTPORT Tecnologia & Sistemas, já auditado pela PML Auditoria & Consultoria Ltda, em conformidade com o Termo de Intimação ALF_RJO_COM.ALF Nº 19 2020. Para finalização da ação e pleno funcionamento desse sistema, que servirá ao futuro recinto alfandegado, resta a integração dele ao sistema utilizado pela Guarda Portuária, serviço em fase de conclusão pela contratada 7LAN COMÉRCIO E SERVIÇOS EIRELI. Esta foi contemplada no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

No que diz respeito a Implantação do VTMS (*Vessel Traffic Management Information System*) foram feitos investimentos para viabilização do projeto no porto do Rio de Janeiro, com a aquisição dos radares e câmeras de monitoramento. Essa meta foi absorvida no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025, com previsão de plena operação em 2022.

Até o momento não foi efetivada a aquisição de lancha para fiscalização no porto do Rio de Janeiro. Para suprir essa necessidade, no que tange à segurança portuária, a SUPGUA vem realizando patrulhamento noturno e acompanhamento das manobras do Canal da Cotunduba por meio de uma lancha disponibilizada pelos terminais do Porto do Rio.

Outro ponto estratégico é “estabelecer rotina de fiscalização conjunta meio ambiente/guarda portuária/segurança do trabalho/operação”, que vem sendo implementada pelas áreas. Começou-se a planejar, por meio do Plano Anual de Fiscalização – PAF, um cronograma de fiscalização conjunta, em datas específicas, com todos os setores (operacionais e especializados) pertinentes à fiscalização. Contudo, por conta da pandemia não foi possível a realização de fiscalização conjunta.

QUADRO RESUMO 12

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Implantação de controle informatizado no acesso de pessoas e veículos e entrada e saída de mercadoria na área alfandegada.	Criação do grupo para estudo e acompanhamento do controle de acesso.	SUPRIO / SUPITA / SUPTIN
	Atualização do projeto técnica e econômica e licitação para execução e compra de equipamentos e obras.	
	Contratação de empresa para execução e compra de equipamentos para adequação do ISPS CODE.	
Implantação do VTMS (Vessel Traffic Management Information System).	Revalidação do Projeto original elaborado pela Universidade de Santa Catarina.	SUPRIO / SUPTIN
	Licitação para contratação da Implantação do VTMS.	
Prover lancha para fiscalização no porto do Rio de Janeiro.	Aquisição e/ou locação de lancha para fiscalização.	SUPRIO
Estabelecer rotina de fiscalização conjunta Meio Ambiente / Guarda Portuária / Segurança do Trabalho / Operação.	Revisão/atualização de Planejamento Anual de Fiscalização, incluindo a área de Segurança de Trabalho, Meio de Ambiente e Guarda Portuária.	SUPMAM / SUPGUA / SUPRIO / SUPITA

Objetivo Estratégico 13 – Prover Infraestrutura Portuária adequada e moderna com custos competitivos

Neste objetivo estão contempladas atividades que envolvem grandes obras de Engenharia que dependem de uma significativa verba e tempo de conclusão.

No caso da avenida portuária (alça rodoviária) até o Portão 32 (Projeto Ecoporte), a avenida foi concluída pela Ecovias e seu acesso liberado em abril/2021. A obra dos *gates* do novo acesso ao Porto está em andamento, com previsão de término para junho de 2021.

Quanto o reforço do Cais da Gamboa no Porto do Rio de Janeiro, o projeto está em fase de licitação.

Em relação à dragagem do canal de acesso para os terminais de contêineres dos portos do Rio de Janeiro e de Itaguaí, o INPH iniciou os projetos para cumprir com tal ação.

A dragagem do canal de acesso e bacia de evolução do Porto de Niterói não foi realizada e será contemplada em um contrato de manutenção periódico.

Quanto à dragagem de manutenção do canal de acesso e bacia de evolução dos terminais de minério do porto de Itaguaí foi realizada a batimetria e o relatório final está em fase de conclusão para o envio ao INPH, que iniciará o projeto para tal ação.

No que tange às construções, foi elaborado o EVTEA para a construção de novos píeres de atracação no Porto de Itaguaí e para o terminal da Ilha da Pombeba. Foram elaborados o EVTEA e o anteprojeto de engenharia, pela Empresa R.PEOTTA ENGENHARIA E CONSULTORIA LTDA (contratada pela CDRJ), com a função de subsidiar a estruturação das novas instalações na Ilha.

Diante da necessidade de conclusão, essas ações foram contempladas no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

Quanto à garantia dos recursos para execução da manutenção da infraestrutura portuária, está em fase de implementação a nova metodologia de custeio baseada em atividades portuárias, desenvolvida pela Universidade do Rio Grande do Sul, por meio de sua fundação Luiz Englert, o qual permitirá um melhor entendimento dos custos para a precificação das tarifas por parte da área comercial da CDRJ.

Para a programação do orçamento de 2022, foi implantado, no final de março de 2021, o módulo de orçamento no ERP da CDRJ (SSA). Ele contempla a etapa de planejamento orçamentário, que foi realizado pelas áreas dentro do próprio sistema em abril/2021, proporcionando a vinculação de todas as despesas aos objetivos estratégicos estabelecidos para o ciclo de Planejamento 2021-2025.

Vale ressaltar que a captação de investimentos junto ao ministério supervisor não depende da CDRJ, mas sim da disponibilidade orçamentária e financeira do ministério. Com a futura melhora de caixa da CDRJ, deve-se focar na execução com recursos próprios, gerados pelo faturamento dos serviços.

QUADRO RESUMO 13

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Conclusão da Avenida Portuária (alça rodoviária) até o Portão 32 (Projeto Ecoponte).	Elaboração do Projeto dos Gates.	SUPENG
	Contratação de Infraestrutura e Obras - (construção dos Gates)	
Obra de reforço do Cais da Gamboa no Porto do Rio de Janeiro.	Atualização do Projeto de EVTEA do cais da Gamboa.	SUPENG
	Licitação para execução das obras.	
Dragagem do canal de acesso para os terminais de contêineres dos portos do Rio de Janeiro e de Itaguaí.	Comunicações Periódicas entre a Secretaria Nacional de Portos e o INPH para elaboração de estudos para manutenção dos calados.	SUPENG
	Manter a Secretaria Nacional de Portos e o INPH informando sobre a contratação e andamento da obra de reforço do cais da Gamboa no Porto do Rio de Janeiro.	
Dragagem do canal de acesso e bacia de evolução do Porto de Niterói	Comunicações Periódicas entre a Secretaria Nacional de Portos e o INPH para elaboração de estudos para manutenção dos calados.	SUPENG
Dragagem de manutenção do canal de acesso e bacia de evolução dos terminais de minério do porto de Itaguaí.	Comunicações Periódicas entre a Secretaria Nacional de Portos e o INPH para elaboração de estudos para manutenção dos calados.	SUPENG
Construção de novos píeres de atracação no porto de Itaguaí.	Projeto de Estudo de Viabilidade Técnica da expansão do Porto de Itaguaí.	SUPENG

	Licitação para contratação de Projeto Executivo das obras.	
	Licitação para contratação da execução das obras.	
Construção do terminal da Ilha da Pombeba.	Projeto de Estudo de Viabilidade Técnica da construção da Ilha da Pombeba.	SUPENG / SUPRIO
	Licitação para contratação de Projeto Executivo das obras.	
	Licitação para contratação da execução das obras.	
Garantir recursos para execução da manutenção da infraestrutura portuária.	Otimização de custos e revisão de tarifas.	SUPENG / SUPFIN
	Prever no Orçamento e no Plano de Aquisição de Bens e Serviços - PLABS as contratações que serão realizadas.	
	Captação de investimentos junto ao Ministério de Transportes, Portos e Aviação Civil.	

Objetivo Estratégico 14 – Aprimorar a comunicação entre áreas e profissionais

Foi criado o projeto “Conhecendo a CDRJ”. Neste projeto, os gestores de cada área e seus subordinados, em forma de seminário, apresentam as atribuições e atividades realizadas por sua unidade organizacional. Algumas áreas iniciaram as apresentações, contudo, a troca constante de gestão prejudicou a continuidade do projeto, assim como a pandemia, em 2020. Desta forma, a meta estratégica será tratada no ciclo 2021-2025.

QUADRO RESUMO 14

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Estabelecer rotina de diálogos temáticos entre as áreas.	Criar seminários internos voltados aos stakeholders de cada ação estratégica da Companhia. .	SUPREC

Objetivo Estratégico 15 – Criar e compartilhar o conhecimento dentro da organização

Com o projeto “Conhecendo a CDRJ”, mencionado no objetivo estratégico 14, foi elaborada e iniciada uma agenda de apresentações. Uma delas estava relacionada ao manual de compras da CDRJ, que foi atualizada de acordo com a Lei nº 13.303/201. Mas, devido à pandemia, o projeto ficou pausado. Desta forma, a ação estratégica deste objetivo está contemplada no ciclo 2021-2025.

QUADRO RESUMO 15

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Estabelecer agenda de seminários internos e troca de experiências.	Elaboração de agenda semestral para cada ação estratégica a ser discutida.	SUPREC
Instituir Programa de compartilhamento de conhecimento	Estabelecer Política de Multiplicadores da Informação.	SUPREC
	Estabelecer, a cada treinamento, de interesse de demais empregados/áreas multiplicadores internos.	
	Disponibilizar na Intranet materiais dos cursos realizados pelos empregados da CDRJ.	

Objetivo Estratégico 16 – Atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais

A pesquisa de Clima Organizacional não foi realizada dentro do ciclo 2016-2020, tendo sido proposta novamente para o portfólio de projetos estratégicos 2021-2025, no horizonte de médio prazo.

Quanto às metas de treinamento e capacitação, constam no manual de avaliação de desempenho dos empregados. Foi estabelecida a meta mínima anual de 20 horas de capacitação para cada empregado da CDRJ, na avaliação de desempenho anual.

QUADRO RESUMO 16

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Realizar Pesquisa de Clima Organizacional.	Levantamento preliminar da forma como a pesquisa será realizada.	SUPREC
	Contratação de empresa para elaboração e realização da pesquisa.	
Estabelecer metas de treinamentos e capacitação.	Implantar indicadores de Desempenho	SUPREC / SUPGES
	Estabelecer metas referentes aos treinamentos e capacitação.	SUPREC / SUPGES

Objetivo Estratégico 17 – Adequar a estrutura organizacional à estratégia corporativa

Para atendimento da adequação da estrutura organizacional, o PCCFC foi implantado em sua totalidade em 2019. A proposta de remanejamento foi implementada pontualmente nas áreas demandantes, conforme a disponibilidade de pessoal da CDRJ.

Quanto à implantação da Gestão por Competência, devido à pandemia, os trabalhos foram pausados na pesquisa de mercado para contratação dos serviços de consultoria para realizar o mapeamento por competência na CDRJ. Como a meta estratégica é aderente às necessidades da empresa, ela será incluída no ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2025.

QUADRO RESUMO 17

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Implantação total do PCCFC	Mapeamento de atividades e consulta aos Gestores.	SUPREC
	Elaboração de proposta de remanejamento e contratações.	
Implantação da Gestão por Competência.	Contratação de empresa para realização do mapeamento de competências por área.	SUPREC

Objetivo Estratégico 18 – Estabelecer a cultura voltada para a colaboração com foco na satisfação do cliente e na responsabilidade socioambiental

Buscando alcançar este objetivo estratégico, por meio de campanhas endomarketing, a assessoria de comunicação atuou em parceria com todas as áreas da CDRJ, em especial, na divulgação das ações da Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho (CQVT) e da SUPSAN, visando a conscientização, saúde, bem-estar e satisfação dos empregados. Foram realizadas campanhas informativas de ações como: vacinação (febre amarela, gripe, sarampo), circuito saúde e cidadania (testagem de doenças, palestras e cursos) e prevenção (outubro rosa, novembro azul, assédio sexual e moral). Destacam-se também as amplas campanhas de vacinação contra a gripe e de conscientização/prevenção da COVID-19, em parceria com a GERIQS-SUPSAN-DIRNES e a Força Tarefa COVID-19.

No que fiz respeito à implementação de iniciativas ambientais na área de influência do porto organizado, foi realizado o Termo de Cooperação Técnica como Projeto Recicla Porto pelo 2º ano seguido, visando estabelecer a cultura voltada para a responsabilidade socioambiental.

A agenda de seminários internos e troca de experiências não foi realizada dentro do ciclo 2016-2020, tendo sido proposta novamente para o portfólio de projetos estratégicos 2021-2025, no horizonte de médio prazo, com o escopo de “Conhecendo a CDRJ”.

QUADRO RESUMO 18

METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Estabelecer agenda de seminários internos e troca de experiências.	Elaboração de agenda semestral para cada ação estratégica a ser discutida.	SUPREC
Realizar campanhas de endomarketing.	Levantamento de demanda em conjunto com a área de Recursos Humanos.	ASSCOM
	Definir cronograma e ações de cada campanha.	
	Trabalhar em conjunto com a área comercial para organização das campanhas.	
Implementar iniciativas ambientais na área de influência do porto organizado	Integração da CDRJ no Projeto Recicla Porto.	SUPMAM
	Implementação do Projeto Recicla Porto.	

CONCLUSÃO

O presente relatório traz à luz a análise da execução das ações previstas para o ciclo de Planejamento Estratégico 2016-2020, demonstrando os principais resultados obtidos para sustentação dos Objetivos Estratégico traçados e consecução da Missão e Visão Institucional estabelecidas.

A despeito da situação enfrentada por conta da pandemia da Covid-19, no ano final do ciclo de Planejamento 2016-2020, se constata que os resultados operacionais e financeiros obtidos pela Companhia podem ser considerados como positivos. No que concerne aos projetos em andamento, salienta-se que a maioria deles ocorreu dentro do esperado, o que demonstra o comprometimento, dedicação e empenho da equipe que, mesmo em um cenário adverso, soube superar as dificuldades encontradas nesse ano.

A execução do Planejamento Estratégico, em especial nos anos de 2019 e 2020, demonstra o compromisso assumido pela atual gestão de reerguer a Empresa, com base em princípios éticos, morais e legais. Essa forma de atuar tornará a Companhia Docas do Rio de Janeiro uma empresa cada vez mais rentável, eficiente, dinâmica e transparente. Além disso, a CDRJ se reposicionará como protagonista nas ações de provisão de infraestrutura e na viabilização das operações portuárias com segurança e eficiência, assumindo sua principal missão na qualidade de Autoridade Portuária, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico regional ao tornar os portos sob sua gestão competitivos e atraentes para a viabilização de novos empreendimentos.

MANIFESTAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da CDRJ declara que aprovou nesta data o documento de avaliação do atendimento das Metas e Resultados na Execução do Plano de Ação e da Estratégia de Longo Prazo, referente ao período de janeiro a dezembro de 2020, em conformidade com o parágrafo segundo do Art.23 da Lei Federal n.º 13.303, de 30 de junho de 2016.

Rio de Janeiro, 14 de junho de 2021

Dino Antunes Dias Batista

Presidente do CONSAD da CDRJ

Mariana Pescatori

Rafael Magalhães Furtado

Carlos Eduardo Collares Moreira Portella

Carlos Roberto Fortner

Cláudio De Jesus Marques Soares

Conselheiros



ANEXO

Status de implementação das metas e ações

Planejamento Estratégico 2016-2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Alcançar o equilíbrio econômico-financeiro	Equacionar as dívidas junto ao PORTUS.	Reunião do Ministério Supervisor com as patrocinadoras.	SUPREC/SUPFIN	
		Elaboração de Nota Técnica para o Ministério Supervisor.		
		Proposta do Ministério Supervisor com o Plano de Equacionamento.		
	Buscar administrativamente / judicialmente a imunidade das cobranças da SPU e a renegociação das cobranças de IPTU	Negociação para liquidação dos valores devidos com as Prefeituras referente ao IPTU.	SUPADM/SUPJUR	
		Transformar taxa de ocupação para taxa de foro (SPU).		
		Requerimento no SPU solicitando a extinção de todos os processos em andamento e a extinção da cobrança das taxas do SPU, sob alegação que a integralização do imóvel no capital da empresa se deu na sua totalidade.		
	Equacionar as dívidas dos contratos de securitização junto à União.	Reunião conjunta com o Tesouro Nacional e o Ministério do Planejamento e Marinha para elaborar estratégias relacionadas ao contrato de securitização.	SUPFIN/SUPJUR	
	Buscar indenização, junto à União, dos imóveis da CDRJ de posse de outros órgãos	Solicitação em conjunto da Marinha de avaliação da área à SPU.	SUPADM	
	Alfandegar áreas de interesse do Porto do Rio de Janeiro.	Apresentar Certidão Negativa de Débitos Federais	SUPRIO / SUPJUR / SUPFIN	
		Cumprir requisitos para realfandegamento		
		Reestabelecer a operação portuária		
	Implementar sistema de controle rígido dos valores dos bloqueios judiciais sobre a receita da CDRJ.	Relatório dos valores e ações que geraram os bloqueios.	SUPJUR	
		Ajuizado o processo de Plano Especial de execução ainda pendente de aprovação pelo Tribunal Regional do Trabalho - TRT.		
		Início do Plano Especial de execução (se aprovado) ou ajuste conforme pontuado pelo Tribunal Regional do Trabalho.		
	Fomentar novos arrendamentos, em especial nos portos do Rio de Janeiro e de Itaguaí, conforme previsto nos PDZs.	Solicitação de autorização da Licitação do cais da Gamboa e São Cristóvão do Porto do Rio de Janeiro	SUPDEN/SUPRIO/SUPITA	
		Projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro (Ilha da Pombeba)		
Equacionar, junto à União, as dívidas herdadas quando da extinção da Portobrás.	Levantamento do histórico dos contratos e dos processos vinculados à extinta Portobrás.	SUPJUR/SUPFIN		
	Negociação junto ao credor atual ofertando quitação dos contratos vigentes com saldos bloqueados em excesso.			
Repactuação contratual dos Arrendamentos - Revisão da Tabela I	Exclusão da Tabela I nas fórmulas de cálculo da remuneração dos arrendatários à CDRJ.	SUPDEN		
Buscar, junto à União, o ressarcimento dos investimentos realizados na obra de expansão do Terminal de Contêineres 1 - Libra	Negociação com o Ministério Supervisor.	DIRAFI/SUPFIN		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Estruturar a organização, infraestrutura e processos eficientes e ágeis	Aprimorar a implementação e a gestão dos indicadores de desempenho operacionais.	Elaboração de Normativo padronizando os procedimentos das medições dos Indicadores de Desempenho.	SUPGES / SUPDEN/SUPTIN / SUPRIO / SUPITA	Verde
		Elaboração de Relatórios periódicos.		Verde
		Estabelecimento de Metas.		Amarelo
		Implementação do Gestão à Vista.		Amarelo
	Integração dos sistemas gerenciais - Banco Único de dados	Implementação de nova infraestrutura de servidores e ativos de TI.	SUPTIN	Verde

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Assegurar a fiscalização efetiva dos portos	Implantação de controle informatizado no acesso de pessoas e veículos e entrada e saída de mercadoria na área alfandegada.	Criação do grupo para estudo e acompanhamento do controle de acesso.	SUPRIO / SUPITA / SUPTIN	Verde
		Atualização do projeto técnica e econômica e licitação para execução e compra de equipamentos e obras.		Verde
		Contratação de empresa para execução e compra de equipamentos para adequação do ISPS CODE.		Verde
	Implantação do VTMS (Vessel Traffic Management Information System).	Revalidação do Projeto original elaborado pela Universidade de Santa Catarina.	SUPRIO / SUPTIN	Verde
		Licitação para contratação da Implantação do VTMS.		Amarelo
	Prover lancha para fiscalização no porto do Rio de Janeiro.	Aquisição e/ou locação de lancha para fiscalização.	SUPRIO	Amarelo
	Estabelecer rotina de fiscalização conjunta Meio Ambiente / Guarda Portuária / Segurança do Trabalho / Operação.	Revisão/atualização de Planejamento Anual de Fiscalização, incluindo a área de Segurança de Trabalho, Meio de Ambiente e Guarda Portuária. .	SUPMAM / SUPGUA / SUPRIO / SUPITA	Verde

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	
Otimizar custos operacionais e não operacionais	Integração dos sistemas financeiros com sistemas da operação portuária.	Aquisição de Sistema do Controle de Acesso Aquaviário integrado aos Sistemas: Supervia de Dados, SIGEP, Sistema de Programação de Navios, SSA e ao Sistema de Faturamento.	SUPTIN		
	Redução de gastos administrativos e racionalização de material de consumo.	Plano de Redução de Custos.	SUPADM/SUPFIN		
	Otimização folha de pagamento / auditoria da folha de pagamento	Aquisição do Sistema de Recursos Humanos.	SUPREC		
	Revisão de Tarifas Portuárias e Controle de Margem de contribuição	Pesquisas junto aos usuários em relação as demandas/necessidades para alteração da tarifa Portuária.		SUPDEN/SUPRIO	
		Análise dos Custos Tarifários.			
		Revisão Tarifária			
	Implementação efetiva do sistema de custeio por atividade	Definir a forma de custeio.		SUPFIN	
		Verificar a viabilidade de implementação pelo Sistema (SSA)			
		Customização do Sistema.			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Implementar novos negócios para a maximização da receita	Atuação institucional para atração de novas cargas.	Projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro - Ilha da Pombeba.	SUPGEN / SUPDEN	
	Determinar diretrizes de rentabilização para os imóveis localizados fora da área de Porto Organizado.	Realizar licitação das áreas fora do Porto Organizado.	SUPGEN	
		Revisão dos contratos firmados para redimensionamento dos valores.		

Execução do Planejamento Estratégico 2016-2020



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Melhorar execução orçamentaria de investimentos	Revisão e readequação do processo de trabalho das áreas com maior participação nos projetos de grande vulto.	Mapear os principais processos da área financeira.	SUPFIN/SUPGEC	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Maximizar a arrecadação de receitas operacionais e não operacionais	Prospecção comercial buscando interessados em contratos de transição ou novos arrendamentos.	Revisão dos contratos de arrendamento.	SUPGEN	
	Buscar reestabelecer o alfandegamento de áreas nos Portos.	Atendimento aos Termos de Intimação RFB nº18/2020 e nº19/2020.	SUPJUR / SUPRIO / SUPDEN	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	
Fortalecer a imagem institucional	Promoção de eventos e encontros com instituições públicas e privadas.	Participação anual em eventos de logística Internacional.	SUPGEN / SUPGAB		
		Participação em eventos de Segurança Pública na área Portuária.			
		Divulgação e visibilidade da marca.			
	Participação ativa em eventos de logística e desenvolvimento econômico.	Participação anual em eventos de logística Internacional.	SUPGEN / SUPGAB		
		Participação em eventos de Segurança Pública na área Portuária.			
		Divulgação e visibilidade da marca.			
	Participação ativa junto às autoridades municipais e estaduais, buscando os interesses portuários.		Criar um fórum/reunião com as autoridades municipais e estaduais.	GERPOC	

Execução do Planejamento Estratégico 2016-2020



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Melhorar o índice de satisfação dos clientes	Centralizar o atendimento presencial aos clientes.	Levantamento preliminar de todos os atendimentos presenciais realizados na Companhia.	SUPTIN / SUPFIN / SUPRIO / SUPITA / SUPGUA	
		Elaborar proposta de centralização por tipo de serviços.		
		Elaborar Política, Normas e Procedimentos para padronização de atendimento aos clientes.		
		Realizar em conjunto com a área de tecnologia da informação estudo da viabilidade de contratação de um sistema único de atendimento aos clientes.		
	Aperfeiçoar os sistemas de interface com os clientes.	Implementar o Projeto da Cadeia Logística Portuária - Portolog	SUPGEN/ SUPDEN/ SUPTIN	
	Pesquisa de satisfação e identificação de demandas não atendidas.	Elaborar questionário para satisfação dos arrendatários.	SUPGEN	
		Elaborar questionário para operador portuário, armadores e agente marítimos.		
		Realizar pesquisa de satisfação.		
Realizar Diagnóstico da pesquisa realizada e Plano de ação das demandas (no que couber).				

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Captar e fidelizar clientes	Elaborar estratégia comercial para promoção dos portos.	Participação anual de Eventos em eventos de logística Internacional.	SUPGEN	
		Participação em evento de Segurança Pública na área Portuária.		
		Divulgação e visibilidade da marca.		
	Aperfeiçoar os sistemas de interface com os clientes.	Implementar o Projeto da Cadeia Logística Portuária - Portolog.	SUPGEN/ SUPDEN/ SUPTIN	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Estruturar uma área de tecnologia de informação que seja capaz de melhorar a produtividade dos processos	Dotar a área de TI com capacidade de planejamento de projetos com foco no aumento da produtividade.	Treinamento de Pessoal na área de Planejamento e Projetos.	SUPTIN	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Aprimorar a comunicação entre áreas e profissionais	Estabelecer rotina de diálogos temáticos entre as áreas.	Criar seminários internos voltados aos stakeholders de cada ação estratégica da Companhia. .	SUPREC	

Execução do Planejamento Estratégico 2016-2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Adequar a estrutura organizacional à estratégia corporativa	Implantação total do PCCFC	Mapeamento de atividades e consulta aos Gestores.	SUPREC	
		Elaboração de proposta de remanejamento e contratações.		
	Implantação da Gestão por Competência.	Contratação de empresa para realização do mapeamento de competências por área.	SUPREC	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Estabelecer a cultura voltada para a colaboração com foco na satisfação do cliente e na responsabilidade socioambiental	Estabelecer agenda de seminários internos e troca de experiências.	Elaboração de agenda semestral para cada ação estratégica a ser discutida.	SUPREC	
		Levantamento de demanda em conjunto com a área de Recursos Humanos.	ASSCOM	
	Realizar campanhas de endomarketing.	Definir cronograma e ações de cada campanha.		
		Trabalhar em conjunto com a área comercial para organização das campanhas.		
	Implementar iniciativas ambientais na área de influência do porto organizado	Integração da CDRJ no Projeto Recicla Porto.	SUPMAM	
		Implementação do Projeto Recicla Porto.		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Criar e compartilhar o conhecimento dentro da organização	Estabelecer agenda de seminários internos e troca de experiências.	Elaboração de agenda semestral para cada ação estratégica a ser discutida.	SUPREC	
		Estabelecer Política de Multiplicadores da Informação.	SUPREC	
	Instituir Programa de Compartilhamento de Conhecimento	Estabelecer, a cada treinamento, de interesse de demais empregados/áreas multiplicadores internos.		
		Disponibilizar na Intranet materiais dos cursos realizados pelos empregados da CDRI.		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais	Realizar Pesquisa de Clima Organizacional.	Levantamento preliminar da forma como a pesquisa será realizada.	SUPREC	
		Contratação de empresa para elaboração e realização da pesquisa.		
	Estabelecer metas de treinamentos e capacitação.	Implantar indicadores de Desempenho	SUPREC / SUPGES	
		Estabelecer metas referentes aos treinamentos e capacitação.	SUPREC / SUPGES	

Execução do Planejamento Estratégico 2016-2020



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Prover infraestrutura portuária adequada e moderna com custos competitivos	Conclusão da Avenida Portuária (alça rodoviária) até o Portão 32 (Projeto Eco ponte).	Elaboração do Projeto dos Gates.	SUPENG	
		Contratação de Infraestrutura e Obras - (construção dos Gates)		
	Obra de reforço do Cais da Gamboa no Porto do Rio de Janeiro.	Atualização do Projeto de EVTEA do cais da Gamboa.	SUPENG	
		Licitação para execução das obras.		
	Dragagem do canal de acesso para os terminais de contêineres dos portos do Rio de Janeiro e de Itaguaí.	Comunicações Periódicas entre a Secretaria Nacional de Portos e o INPH para elaboração de estudos para manutenção dos calados.	SUPENG	
		Manter a Secretaria Nacional de Portos e o INPH informando sobre a contratação e andamento da obra de reforço do cais da Gamboa no Porto do Rio de Janeiro.		
	Dragagem do canal de acesso e bacia de evolução do Porto de Niterói	Comunicações Periódicas entre a Secretaria Nacional de Portos e o INPH para elaboração de estudos para manutenção dos calados.	SUPENG	
	Dragagem de manutenção do canal de acesso e bacia de evolução dos terminais de minério do porto de Itaguaí.	Comunicações Periódicas entre a Secretaria Nacional de Portos e o INPH para elaboração de estudos para manutenção dos calados.	SUPENG	
	Construção de novos piers de atracação no porto de Itaguaí.	Projeto de Estudo de Viabilidade Técnica da expansão do Porto de Itaguaí.	SUPENG	
		Licitação para contratação de Projeto Executivo das obras.		
		Licitação para contratação da execução das obras.		
	Construção do terminal da Ilha da Pombeba.	Projeto de Estudo de Viabilidade Técnica da construção da Ilha da Pombeba.	SUPENG / SUPRIO	
		Licitação para contratação de Projeto Executivo das obras.		
		Licitação para contratação da execução das obras.		
Garantir recursos para execução da manutenção da infraestrutura portuária.	Otimização de custos e revisão de tarifas.	SUPENG / SUPFIN		
	Prever no Orçamento e no Plano de Aquisição de Bens e Serviços - PLABS as contratações que serão realizadas.			
	Captação de investimentos junto ao Ministério de Transportes, Portos e Aviação Civil.			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS
Aprimorar o relacionamento com o governo, parceiros e órgãos reguladores	Estabelecer uma agenda de atividades e reuniões com os entes públicos e parceiros, atraindo-os para o âmbito da CDRJ.	Criar um fórum com os arrendatários, Diretoria executiva e Superintendentes.	SUPGAB / ASSERI / SUPJUR	