



Planejamento Estratégico **COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO** **2016 - 2020**



Superintendência de Gestão Estratégica É SUPGES

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	4
3. MISSÃO.....	5
4. VISÃO.....	6
5. VALORES.....	6
6. CADEIA DE VALOR.....	7
7. ANÁLISE SWOT.....	8
8. FORÇAS.....	9
10. FRAQUEZAS.....	11
11. AMEAÇAS.....	12
12. MAPA ESTRATÉGICO.....	13
13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	16
14. APROVAÇÃO.....	28
15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

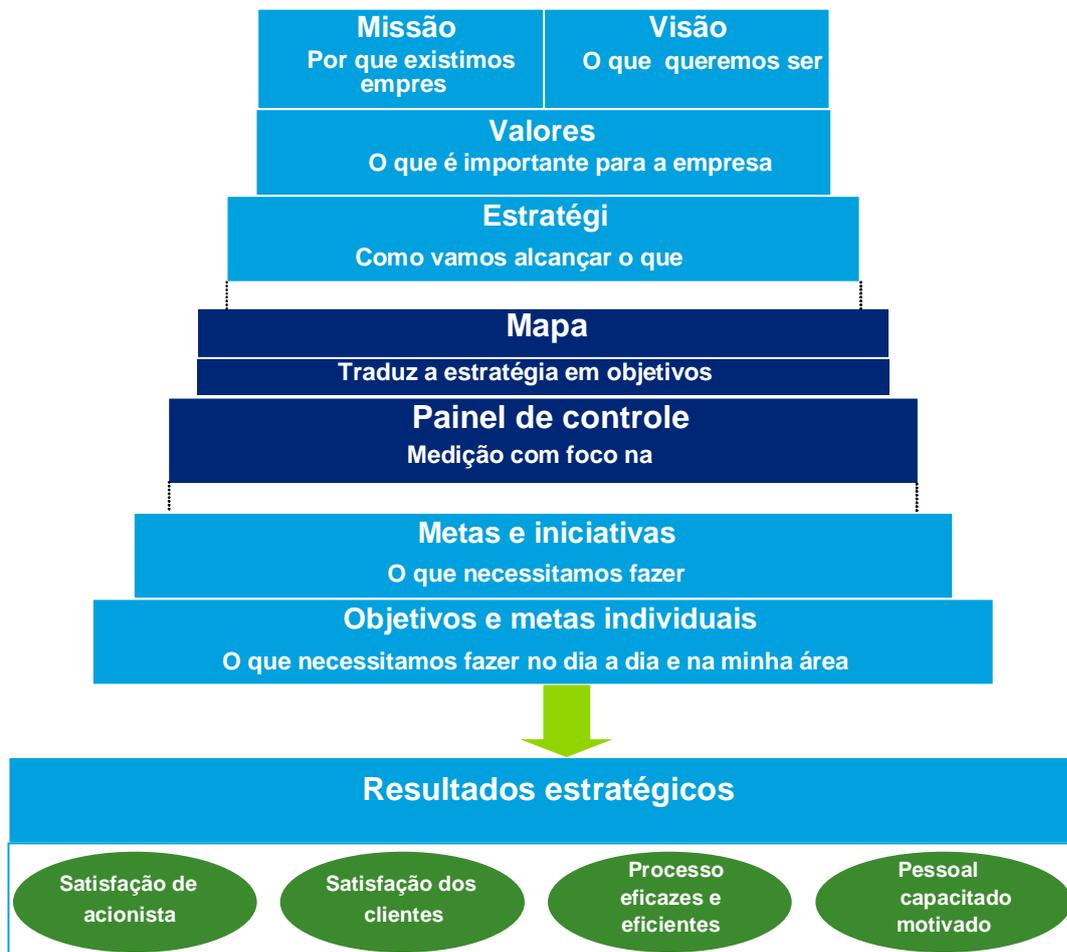
Para que a atividade de comércio entre países ou até mesmo entre regiões possa ser realizada de modo eficaz, no caso, a transferência de um determinado produto de um ponto de origem ao seu ponto de destino, deve-se possuir uma logística de transporte eficiente e a escolha do modal de transporte a ser utilizado está diretamente relacionada ao sucesso da operação. O transporte marítimo é responsável por grande parte da movimentação de cargas no Brasil, sendo que estudos realizados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior indicam que esta atividade aquaviário, é também o mais utilizado no comércio internacional. O transporte marítimo possui a maior capacidade de carga entre os modais, podendo transportar qualquer tipo de produto por um custo inferior, tratando-se de grandes distâncias, porém se encontra como desvantagem a distância entre os grandes centros de produção e o fato de muitas vezes ter que realizar transbordo em outros portos. Por este motivo, a infraestrutura portuária é fundamental para que haja celeridade e eficiência nos portos. De acordo com a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), o Brasil possui por volta de 45 portos marítimos e fluviais, porém nenhum deles é considerado, oficialmente, um porto concentrador de cargas. Porto concentrador de cargas é aquele com capacidade suficiente para receber navios de grande porte e que está localizado em um local estratégico do país, de onde possa cumprir seu papel de distribuidor de cargas. Logo as abordagens que decorreram ao longo do estudo visarão capacitar e direcionar a COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO - CDRJ como possível potencial para representarem o Brasil na questão do transbordo de cargas. E quais características o porto supracitado deverá refocar e qual tenderá a se reinventar em aspectos, como movimentação, infraestrutura, processos e abordagens, sempre a fim de verificar qual sentido seria o mais hábil a se tornar o porto concentrador.

Ciclo de Planejamento Estratégico



2. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O Direcionamento Estratégico da CDRJ consubstancia, de maneira racional e sistematizada, a sua rota voltada para a atuação como Autoridade Portuária e catalisador do desenvolvimento econômico e social, mediante um conjunto de ações e estratégias.



3. MISSÃO

A missão é a razão de ser da Companhia e serve para delimitar seu campo de atuação. A missão deve refletir o propósito fundamental da organização, sobretudo, o que ela oferece aos clientes, de uma forma realista, flexível, motivadora e compreensível, refletindo as habilidades da empresa. Além de ser um elemento fundamental para a elaboração da estratégia da Companhia, a missão suporta a motivação dos funcionários, direcionando os esforços ao atingimento dos objetivos estratégicos.

A missão da CDRJ é:

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.

4. VISÃO

A visão é a declaração responsável por nortear a Companhia, e permite definir os objetivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a empresa quer ser vista pelo mundo em um período determinado, de forma clara, específica, mensurável e atingível. A definição da visão permite entender o que é preciso mudar dentro da Companhia para chegar onde se pretende. Uma visão compartilhada por todos os funcionários da empresa permite unir e incentivar as pessoas para atingirem seus objetivos, apesar das dificuldades.

A visão da CDRJ é:

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.

5. VALORES

São os princípios, filosofias e crenças que expressam as características de comportamento ou mostram o caráter da Companhia. Os valores atuam como a bússola interna que norteia as ações da empresa, e refletem o que é realmente importante para a mesma, a ideologia central e autêntica da organização. Os valores se tornam o alicerce para direcionar a conduta dos empregados individualmente, no relacionamento entre si e com os clientes, bem como a comportamento da Companhia no tratamento a seus clientes, na realização de negócios, e no relacionamento com a comunidade.

Os Valores nos quais a Companhia Docas do Rio de Janeiro . CDRJ pauta suas atividades e o relacionamento com seus clientes, acionistas e sociedade são:

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

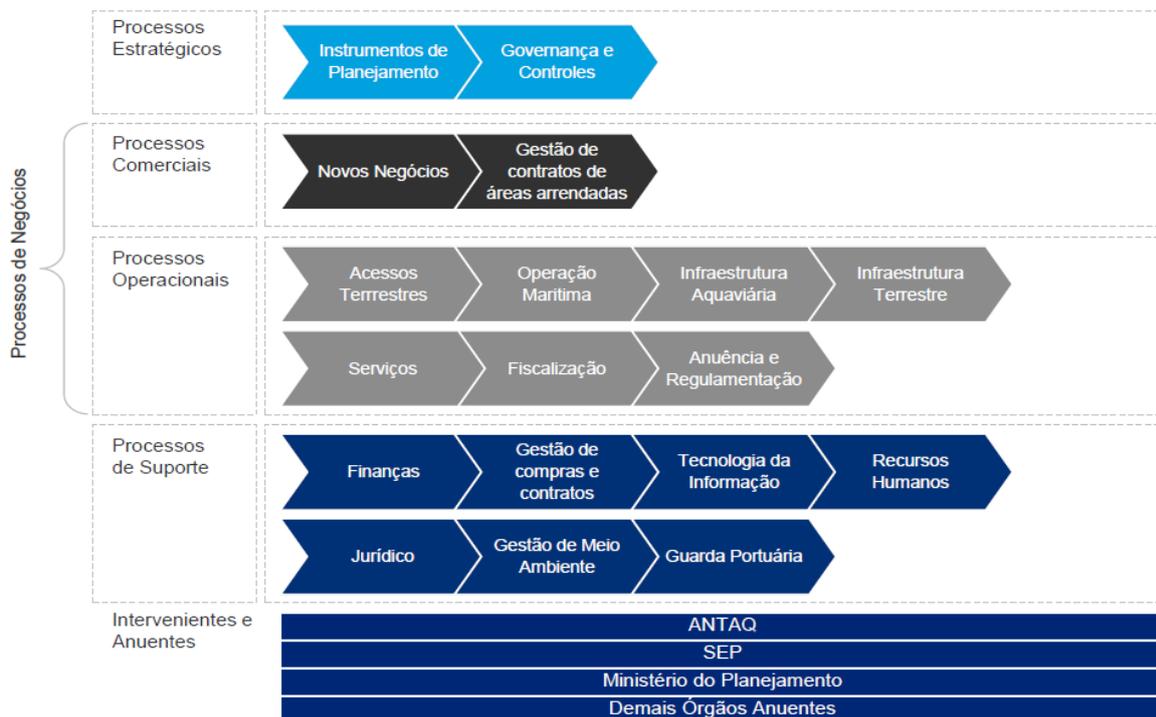
6. CADEIA DE VALOR

Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. O conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985.

Ao decompor uma organização nas suas atividades de relevância estratégica, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. A liderança de custo e a diferenciação pela qualidade acrescem valor ao produto e proporcionam vantagem competitiva à organização no contexto da indústria em que se insere.

A vantagem competitiva é, cada vez mais, fruto das capacidades de eficácia e eficiência com que uma organização administra todo o sistema.

O conjunto dos processos e atividades desenvolvidas dentro da CDRJ é representado pela seguinte cadeia de valor:



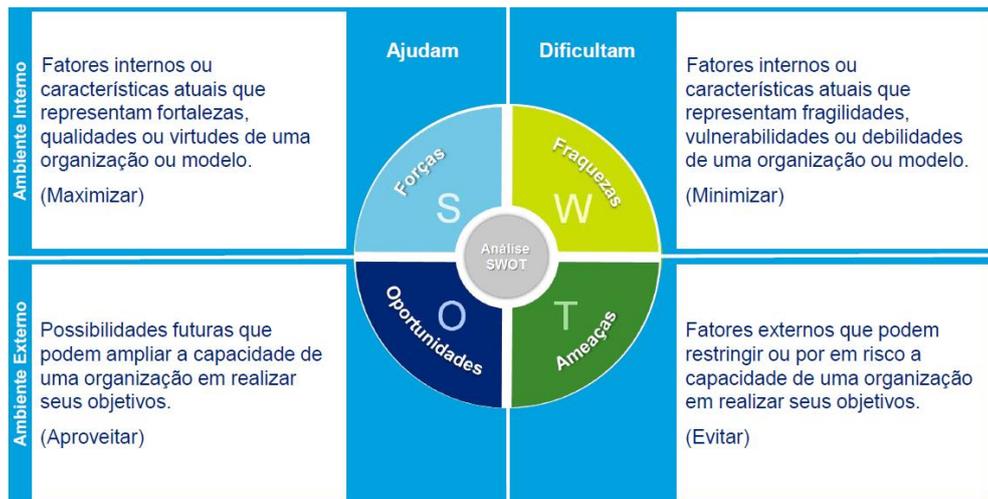
7. ANÁLISE SWOT

Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

Permite-se identificar as *Forças* e *Fraquezas* da empresa, extrapolando então *Oportunidades* e *Ameaças* externas para a mesma.

Essa ferramenta é aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

A análise SWOT da CDRJ foi realizada em conjunto com os gestores de todos os níveis da Companhia, em workshop realizado no âmbito do Programa de Modernização da Gestão Portuária . PMGP.



8. FORÇAS

- Localização privilegiada dos Portos (hinterlândia que representa 70% do PIB do Brasil);
- Instalações portuárias próximas aos maiores centros consumidores do país;
- Administração de portos geograficamente distintos;
- Administração de 4 unidades portuárias de diferentes características;
- Adaptabilidade às demandas do mercado;
- Disponibilidade de áreas de fundeio abrigadas;
- Disponibilidade de terminais especializados para movimentação de carga;
- Eficiência em movimentação de Contêiner e Veículos;
- Diversidade de movimentação de cargas diversas;
- Gestão da operação descentralizada e eficaz;
- Disponibilidade de imóveis;
- Destinação aos imóveis desocupados e / ou subutilizados;
- Condições naturais favoráveis (Águas abrigadas e profundas) nos quatro portos administrados;
- Estar localizada em área abrigada com baixa sedimentação, facilitando a logística portuária;
- Grandes extensões de cais;
- Referência em Apoio Marítimo às atividades OFFSHORE;
- Conhecimento Técnico e Capital intelectual;

- Fundeio abrigado;
- Conhecimento da logística de mercadorias na área portuária;
- Infraestrutura de acesso marítimo acima da média (profundidade e geometria);
- Suporte à operação portuária.;
- Grandes áreas disponíveis para projetos portuários, atividades industriais e outras;
- Provimento de infraestrutura terrestre;
- Navegabilidade segura aos navios . balizamento náutico;
- Berços de atracação em condições seguras . defensas;
- Apoio off shore pela proximidade das áreas de exploração de petróleo;
- Capacidade de negociação de Arrendamentos;
- Boa interação com os Órgãos Regulatórios e fiscalização.

9. OPORTUNIDADES

- Aumento nas atividades do Pré-sal;
- Dragagem e melhorias no acesso aquaviário;
- Melhoria na acessibilidade terrestre com a conclusão do Arco Metropolitano e com as obras do Porto Maravilha;
- Nova estrutura do Porto Maravilha, facilitando a captação de novos negócios;
- Expansão da malha rodoviária de acesso aos portos;
- Reconhecimento mundial como cidade maravilhosa, simpática e turística;
- Crescimento de Apoio Marítimo OFFSHORE;
- Atendimento a atividades de apoio marítimo e pequenos reparos (offshore);
- Modal Ferroviário;
- Melhorar o relacionamento local e regional;
- Disponibilidade de áreas patrimoniais para novos negócios tais como: turística, culturais e econômicas;
- Possibilidade de utilizar as áreas de expansão para a instalação de empresas que utilizem as instalações portuárias para a importação de

matérias primas e ou a exportação de seus produtos;

- Ordenamento de desenvolvimento de operações portuárias através de terminais especializados;
- Revitalização da zona portuária;
- Melhor aproveitamento das áreas não operacionais;
- Novos Arrendamentos. Existência de áreas à serem exploradas;
- Exploração de novas receitas do tipo locação de áreas para eventos e outros.

10. FRAQUEZAS

- Carência de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Falta de interlocução com outras agências reguladoras;
- Falta de padronização procedimentos;
- Ausência Integração entre os setores da empresa;
- Incapacidade de desenvolver projetos portuários logisticamente integrados;
- Incapacidade de adequar seus portos às necessidades de mercado na velocidade exigida;
- Conflito Porto . Cidade;
- Baixa execução orçamentária;
- Dificuldade na gestão de pessoal;
- Escassez de recursos humanos adequados;
- Falta de capacitação para os empregados;
- Burocracia no processo de compras e serviços;
- Burocracia em excesso (exigência de controladores externos);
- Excesso de centralização que dificulta a rapidez nas decisões de investimento;
- Carência de Infraestrutura adequada;
- Falta de planejamento para utilização das áreas secundárias;
- Dificuldade no acesso rodoferroviário;
- Falta de áreas operacionais para expansão das atividades;

- Alto passivo contencioso;
- Verticalização das responsabilidades;
- Resistência à mudança (cultura centenária);
- Base tarifária inconsistente;
- Dragagem deficiente;
- Deficiência nos acessos rodoviários;
- Falta de profundidade adequada;
- Controle de acesso;
- Ausência de banco de dados único;
- Não há estratégia de Marketing;
- Falta de gestão documental;
- Alto custo operacional, destacando-se o alto custo com pessoal.

11. AMEAÇAS

- Crise da Petrobras;
- Baixa no valor do minério de ferro;
- Crise econômica;
- Interferência política;
- Impactos na acessibilidade terrestre e na desapropriação de imóveis da CDRJ, por parte Projeto Porto Maravilha;
- Surgimento de novos Terminais de Uso Privado;
- Influência política;
- Os efeitos do novo marco regulatório (perda de autonomias para analisar, licitar novos arrendamentos e estabelecer tarifas competitivas);
- Possibilidade da perda de controle do canal de acesso motivada pela privatização dos serviços de dragagem e a consequente perda expressiva de receita;
- Excesso de regulamentações;
- Preço das commodities;
- Planos urbanísticos municipais;
- Limitações por legislação ambiental;
- Status institucional;

- Perda do controle do canal de acesso;
- Insegurança jurídica que inibe as ações de investimento (marco regulatório);
- Sistema regulatório desconforme com a realidade;
- Perda de competitividade;
- Perda de receita;
- Conflito Porto-Cidade em três dos quatro portos administrados pela CDRJ;
- Outros modais de transporte.

12. MAPA ESTRATÉGICO

A finalidade do Plano Estratégico é orientar a organização para atingir os melhores objetivos institucionais com o capital humano e os recursos disponíveis, em face das ameaças e oportunidades delineadas pela conjuntura. A CDRJ, o contexto cambiante que envolve o panorama mundial indica que as mudanças vão acontecer de modo cada vez mais intenso e frequente, impondo ao sucesso do planejamento estratégico duas características fundamentais: dinamismo e flexibilidade. Vale dizer que a instituição está sendo induzida a adaptar-se com rapidez e competência a um ambiente mutável. Outro aspecto importante foi a antecipação e apropriação do futuro. Planejamentos estratégicos realizados exclusivamente com base em dados históricos e análises da conjuntura atual estão condenados ao fracasso. Por isso foi incluída consistente visão prospectiva, propiciando alternativas inéditas ao processo decisório. O planejamento foi também compreensivo, isto é, envolveu em inúmeras áreas representantes de todas os setores da instituição, criando sinergias que por consequência abrem novas perspectivas de exploração das potencialidades, na medida em que as pessoas e a empresa passem a internalizar e assumir, como seus, os desafios organizacionais.

O Mapa Estratégico é a representação visual da Estratégia, mostrando como os Objetivos Estratégicos relacionam-se entre si através de vínculos de Causa . Efeito.

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.



Os objetivos estratégicos foram amplamente discutidos e constantemente aperfeiçoados em sucessivas reuniões interdisciplinares, ao tempo em que eram debatidos, consolidados e validados, os indicadores, as metas, os projetos, as iniciativas e processos que permitiram a elaboração dos planos táticos. A experiência permite assegurar que o planejamento estratégico da CDRJ é um processo de aprendizagem institucional, a ser continuamente aperfeiçoado e ajustado à complexidade do ambiente nacional e internacional que envolve a formulação e a condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação, bem como o fomento à pesquisa científica e tecnológica e à formação de pesquisadores. O Mapa Estratégico permite visualizar os caminhos a serem seguidos, para concretizar a visão e cumprir a missão institucional.

Os valores estão no topo, ou seja, acabam por nortear e balizar todas as demais atividades. Vale dizer que a visão e um trabalho a ser alcançado e a missão cumprida, porém sem ferir, em nenhum momento, os valores que devem ser praticados por toda a instituição. Diretamente apoiada nos valores, a perspectiva %financeiro+ envolve alcançar o equilíbrio econômico-financeiro, implementar novos negócios, otimizar custos, maximizar arrecadação e melhorar a execução orçamentaria, todos fundamentais para avançar na excelência dos trabalhos financeiros. A seguir, a perspectiva %Clientes+ compreende os temas estratégicos de grande estimativa para a CDRJ como a melhorar o índice de satisfação dos clientes, captar e fidelizar clientes e fortalecer a imagem institucional. Os respectivos objetivos alcançados, irão possibilitar o sucesso da relação institucional da empresa com seus clientes, já os aspectos destacados na perspectiva %processos+ balizarão pontos como, a estruturação da organização, na infraestrutura de processos, tecnologia de informação, infraestrutura portuária e a aprimoração de relacionamentos com o governo e parceiros. A última perspectiva, mas não menos importante, %aprendizado e crescimento+ abordará pontos de grande relevância como, adequar a estrutura organizacional, estabelecer a cultura voltada para a colaboração com foco na satisfação do cliente e na responsabilidade sócio ambiental, atrair e desenvolver melhores profissionais, criar e compartilhar o conhecimento dentro da organização e aprimorar a comunicação entre as áreas.

A constante avaliação dos resultados das perspectivas supramencionadas permitirá oportunas correções e adequações, sempre com a finalidade de assegurar que a CDRJ, dentro da linha temporal de 2021, alcance sua visão e cumpra, com excelência sua missão, sem momento algum fugir dos valores afixados na companhia.

13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para consecução dos objetivos estratégicos de curto a longo prazo, a Companhia Docas do Rio de Janeiro apresentou iniciativas estratégicas que tem como base as perspectivas financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento, formando um conjunto dependente e harmonioso de ações para alcançar os resultados pretendidos.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

O planejamento financeiro consiste em uma projeção de receitas e despesas para determinado período, analisando-se o cenário projetado e a possível determinação de metas com base nestas informações.

O projeto financeiro da empresa tende a organizar as diretrizes financeiras de maneira a fazer com que a empresa cresça de forma sustentável, desviando de perigos e de dificuldades financeiras, amenizando possíveis influências externas.

Tendo como objetivo do planejamento financeiro, compreender de maneira mais apurada seus resultados, trazendo objetivos financeiros mensuráveis, uma das vantagens na qual o planejamento financeiro proporciona para a instituição, é a transparência em relação a todas as movimentações financeiras, tanto de receitas quanto despesas. Sendo essas projeções utilizadas em um conjunto, de análise de mercado, análise de experiência do cliente e alinhamento do cenário interno e externo com os objetivos da empresa, o planejamento financeiro se torna uma das ferramentas fundamentais na estratégia do negócio.

O planejamento financeiro acarreta em uma leitura orçamentaria muito mais dinâmica e eficaz, trazendo celeridade e competitividade nas ações da instituição. Ou seja, ter

um planejamento financeiro é uma atividade de alta relevância não só para a manutenção do negócio, mas para seu desenvolvimento.

Desta forma, a Companhia Docas do Rio de Janeiro desdobrou os objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas e ações, conforme tabela abaixo, visando sintetizar as execuções que podem contribuir para melhoria dos resultados financeiros.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
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
		Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar o desenvolvimento, a implantação e operacionalização do Sistema.	
	Racionalização dos processos de trabalho com base em sistemas integrados.	Mapear os processo de Negócio da Companhia.	SUPTIN/SUPGES
		Aquisição do Sistema Eletrônico de Documentação - SIED	
		Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar a implantação e operacionalização do SIED.	
	Redução de gastos administrativos e racionalização de material de consumo.	Plano de Redução de Custos. (à realizar)	SUPADM/SUPFIN
		Aquisição do Sistema Eletrônico de Documentação - SIED	
	Otimização folha de pagamento / auditoria da folha de pagamento	Mapear os processo de Recursos Humanos.	SUPREC
		Padronizar os normativos de Recursos Humanos (Políticas, Instrumento Normativo e Instrução de Trabalho).	
		Aquisição do Sistema de Recursos Humanos.	
		Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar o desenvolvimento, a implantação e operacionalização do Sistema.	
	Revisão de Tarifas Portuárias e Controle de Margem de contribuição	Pesquisas junto aos usuários em relação as demandas/necessidades para alteração da tarifa Portuária.	SUPLAM/SUPRIO
Análise dos Custos Tarifários.			
Revisão Tarifária no ano de 2019. (à realizar)			
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. (à realizar)		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
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.	Levantamento do histórico dos contratos e dos motivos vinculados à securitização.	SUPFIN/SUPJUR
		Redução do saldo devedor em 200 milhões junto ao Tesouro Nacional acerca da cobrança de Comissão de Permanência.	
		Reunião conjunta com o Tesouro Nacional e o Ministério do Planejamento e Marinha para elaborar estratégias relacionadas ao contrato de securitização.	
		Inclusão no PERT de parte do débito dos contratos da Libra que estavam inscritos em dívida ativa da União.	
	Buscar indenização, junto à União, dos imóveis da CDRJ de posse de outros órgãos, como é o caso da Marinha em Itaguaí (Base de Submarinos).	Solicitação em conjunto da Marinha de avaliação da área à SPU.	SUPJUR/SUPADM
	Alfandegar áreas de interesse do Porto do Rio de Janeiro.	Aderir ao Programa de refinanciamento de dívidas tributárias no Governo Federal - PERT para regularização Tributária	SUPRIO / SUPLAM / SUPJUR
Contratar empresa de tecnologia para atender aos pré-requisitos do Plano de Segurança do Porto do Rio de Janeiro.			
Ação Jurídica buscando a liminar para 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. (a realizar)		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Alcançar o equilíbrio econômico-financeiro	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, à Secretaria Nacional de Portos.	SUPLAM/SUPRIO/ SUPITA
		Contratação do estudo de viabilidade técnica (EVTEA) do Porto de Itaguaí.	
		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
		Verificação da situação legal dos contratos quitados em 2011 e baixados na contabilidade.	
		Negociação junto ao credor atual ofertando quitação dos contratos vigentes com saldos bloqueados em excesso.	
	Repactuação contratual dos Arrendamentos - Revisão Tabela I	Exclusão da Tabela I nas fórmulas de cálculo da remuneração dos arrendatários à CDRJ.	SUPCON
	Buscar, junto à União, o ressarcimento dos investimentos realizados na obra de expansão do Terminal de Contêineres 1 - Libra (fechamento do prolongamento).	Encontro de contas com a Libra.	SUPJUR
		Negociação com o Ministério Supervisor.	
	Implementar novos negócios para a maximização da receita	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, à Secretaria Nacional de Portos.
Contratação do estudo de viabilidade técnica (EVTEA) do Porto de Itaguaí.			
Atuação institucional para atração de novas cargas.		Projeto de expansão no Porto de Itaguaí.	SUPCON / SUPLAM
		Projeto de expansão do Porto do Rio de Janeiro - Ilha da Pombeba.	
Conclusão do arrendamento do Terminal de Grãos (trigo) no porto do Rio de Janeiro.		Acompanhamento das obras de implantação do novo terminal de trigo.	SUPENG/SUPRIO/SUPCON
Buscar um estreitamento comercial com os arrendatários.		Comunicação ativa com os arrendatários, incluindo reuniões periódicas, buscando feedback da relação entre as partes.	SUPCON / SUPRIO / SUPITA
Determinar diretrizes de rentabilização para os imóveis localizados fora da área de Porto Organizado.	Realizar licitação das áreas fora do Porto Organizado.	SUPCON	
	Revisão dos contratos firmados para redimensionamento dos valores.		
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/SUPGES
		Padronizar os normativos da Companhia.	
	Atualização de Ordem de Serviço (O.S. 17/2012)	Mapeamento dos principais processos da área financeira. Implantação das novas Políticas, Novas e Procedimentos.	SUPFIN/SUPGES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Melhorar execução orçamentaria de investimentos	Implantação de sistema eletrônico de documentação para otimização da comunicação interna.	Aquisição do Sistema Eletrônico de Documentação - SIED Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar a implantação e operacionalização do SIED.	SUPTIN
	Revisão dos limites de alçada de aprovação.	Realizar estudo prévio para entendimento de valores médios por licitação, seguindo as legislações vigentes. Desenvolver e validar novas escalas de aprovações para junto à DIREXE/CONSAD	SUPADM
Maximizar a arrecadação de receitas operacionais e não operacionais	Elaborar editais para aluguel de áreas disponíveis fora do Porto Organizado	Realizar levantamento e Avaliação de imóveis fora do Porto Organizado.	SUPCON / SUPJUR
		Realizar licitação das áreas fora do Porto Organizado.	
		Revisão dos contratos firmados para redimensionamento dos valores.	
	Prospecção comercial buscando interessados em contratos de transição ou novos arrendamentos.	Revisão dos contratos de arrendamento. Arrendamento do Berço 201 do Porto de Itaguaí.	SUPCON
Buscar reestabelecer o alfandegamento de áreas nos Portos.		Aderir ao Programa de refinanciamento de dívidas tributárias no Governo Federal - PERT para regularização Tributária.	SUPJUR / SUPRIO / SUPLAM
		Contratar empresa de tecnologia para atender aos pré-requisitos do Plano de Segurança do Porto do Rio de Janeiro.	
		Ação Jurídica buscando a liminar para reestabelecer a operação portuária.	
		Tese Jurídica apresentada ao Ministério visando a não necessidade de apresentação da Certidão Negativa de Débitos - CND	

PERSPECTIVA CLIENTES

Para quem a sua Organização trabalha? A Organização conhece seus clientes? Quantos desses clientes compram regularmente os produtos/ serviços da organização? Como anda a concorrência? Quanto mais você conhecer seus clientes, mais poderá agregar valor aos produtos ou serviços que comercializa.

As organizações precisam dos clientes para sobreviver, portanto a organização e seus colaboradores precisam saber se relacionar e entender como os seus clientes os veem e os interpretam.

Relações duradouras e confiáveis com seus clientes, são de responsabilidade da organização por inteiro e não somente de setores comerciais, marketing ou institucional. O cliente quer se sentir importante e ser bem tratado, desde a telefonista ou recepcionista até a alta direção.

Instituições bem sucedidas tendem a construir relações fortes e fidedignas com seus clientes, buscando conquistar a confiança e a ver qual o foco do cliente para, aí, procurar satisfazer suas necessidades. À medida que isso ocorre, todos buscam o sucesso mútuo.

Com o passar dos anos os clientes veem se tornando cada vez mais exigentes e a concorrência cada vez mais acirrada. O interesse pela excelência cresce a cada dia no mundo inteiro, fazendo com que as organizações procurem programas de melhoria de qualidade, evitando a má qualidade de seus produtos e serviços, o que por consequência prejudica a imagem da organização, logo para evitar que isso ocorra, passam a estudar e investir em programas de melhorias.

Desta forma, a Companhia Docas do Rio de Janeiro desdobrou os objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas e ações de fatores importantes para os clientes, conforme tabela abaixo, visando sintetizar as medidas específicas das propostas de valor que a Companhia oferecerá aos clientes do seu segmento, podendo proporcionar maiores lucros financeiros futuros.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Fortalecer a imagem institucional	Promoção de eventos e encontros com instituições públicas e privadas.	Participação anual em eventos de logística Internacional.	SUPCON / 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.	SUPCON / 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	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Melhorar o índice de satisfação do clientes	Centralizar o atendimento presencial aos clientes .	Levantamento preliminar de todos os atendimentos presenciais realizados na Companhia. (à realizar)	SUPTIN / SUPFIN / SUPRIO / SUPITA / SUPGUA
		Elaborar proposta de centralização por tipo de serviços. (à realizar)	
		Elaborar Política, Normas e Procedimentos para padronização de atendimento aos clientes. (à realizar)	
		Realizar em conjunto com a área de tecnologia da informação estudo da viabilidade de contratação de um sistema único de atendimento aos clientes. (à realizar)	
	Aperfeiçoar os sistemas de interface com os clientes.	Implementar o Projeto da Cadeia Logística Portuária - Portolog. (à definir)	SUPCON/ SUPLAM/ SUPTIN
	Pesquisa de satisfação e identificação de demandas não atendidas.		Elaborar questionário para satisfação dos arrendatários.
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). (à realizar)			
Captar e fidelizar clientes	Elaborar estratégia comercial para promoção dos portos.	Participação anual de Eventos em eventos de logística Internacional.	SUPCON
		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.	SUPCON/ SUPLAM/ SUPTIN

PERSPECTIVA PROCESSOS

Os Processos organizacionais dentro de uma organização são de suma importância, pois são um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, estrutura e informações e, quando executadas, transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), que atendem a necessidade de uma demanda interna ou externa na qual agregam valor e produzem resultados par uma organização.

A gestão desses processos envolve o conhecimento da organização e das etapas de suas ações para que seja possível o mapeamento dos processos e suas possíveis falhas e ameaças tanto externas quanto internas.

O mapeamento dos processos torna possível conhecer de maneira mais aprofundada a inter-relação entre eles e as áreas da organização facilitando a elaboração de um plano de gestão mais eficiente e eficaz para a empresa, trazendo consigo um melhor resultado para a instituição como um todo.

Desta forma, a Companhia Docas do Rio de Janeiro desdobrou os objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas e ações posteriormente as perspectivas financeiras e de clientes, com o objetivo de atingir a excelência nos processos internos para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
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.	Contratação e Remanejamento de mão de obra especializada.	SUPTIN
		Treinamento de Pessoal na área de Planejamento e Projetos.	
	Implantação do sistema de virtualização de processos.	Aquisição de Sistema Eletrônico de Documentos - SIED.	SUPTIN
		Aquisição do Sistema Legado. Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar o a implantação e operacionalização do Sistema.	
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
Estruturar a organização, infraestrutura e processos eficientes e ágeis	Implementar a virtualização dos processos e a gestão eletrônica de documentos.	Aquisição de Sistema Eletrônico de Documentos - SIED.	SUPTIN
		Aquisição do Sistema Legado.	
		Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar a implantação e operacionalização do Sistema.	
	Aprimorar a implementação e a gestão dos indicadores de desempenho operacionais.	Elaboração de Normativo padronizando os procedimentos das medições dos Indicadores de Desempenho.	SUPGES / SUPLAM/SUPTIN / SUPRIO / SUPITA
		Elaboração de Relatórios periódicos.	
		Estabelecimento de Metas.	
	Integração dos sistemas gerenciais - Banco Único de dados	Implementação do Gestão à Vista.	Implementação de nova infraestrutura de servidores e ativos de TI. (à realizar)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Prover infraestrutura portuária adequada e moderna com custos competitivos	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) - conclusão das obras até 2020.	
	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.		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Assegurar a fiscalização efetiva dos portos	Implantação do Centro de Controle Operacional (CCO-CDRJ).	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 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 (<i>Vessel Traffic Management Information System</i>).	Revalidação do Projeto original elaborado pela Universidade de Santa Catarina.	SUPRIO / SUPTIN
		Licitação para contratação da Implantação do VTMS. (à realizar)	
	Prover lancha para fiscalização no porto do Rio de Janeiro.	Aquisição e/ou locação de lancha para fiscalização. (à realizar)	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. (à realizar).	SUPMAM / SUPGUA / SUPRIO / SUPITA

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Hoje em dia cresce cada vez mais nas organizações a necessidade da estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas, promovendo desta forma o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009). Sendo importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum.

Para Volpe (2009), o treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicando-se de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquiram conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente

definidos dentro de uma instituição organizacional, sempre com o intuito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado a um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é considerada a base para obtenção dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, de clientes e de processos internos. Nesse sentido, a Companhia Docas do Rio de Janeiro desdobrou os objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas e ações, visando melhorar e atualizar o conhecimento dos envolvidos na Organização, bem como investir em sistemas e recursos humanos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais	Realizar Pesquisa de Clima Organizacional.	Levantamento preliminar da forma como a pesquisa será realizada. (à realizar)	SUPREC
		Contratação de empresa para elaboração e realização da pesquisa. (à realizar)	
	Revisar o Plano de Cargos e Salários.	Elaboração de proposta de Revisão do Plano.	SUPREC
		Aprovação validação dos órgãos superiores. (à realizar)	
	Estabelecer metas de treinamentos e capacitação.	Implantar indicadores de Desempenho e estabelecer metas referentes aos treinamentos e capacitação.	SUPREC / SUPGES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL
Aprimorar a comunicação entre áreas e profissionais	Publicação periódica de ações a serem realizadas e de resultados alcançados.	Manter contato com o Comitê de Programa de Modernização de Gestão Portuária - PMGP e com os Gestores para apurar as informações referentes aos resultados alcançados. (à realizar)	ASSCOM
		Criar um Plano de Mídia específico para divulgação do Planejamento Estratégico no âmbito interno e externo. (à realizar)	
		Realizar um media training com os principais gestores para mostrar a importância da divulgação das ações e resultados alcançados na formação de imagem da Companhia. (à realizar)	
		Contratar empresa para realização de media training. (à realizar)	
	Revisão e estabelecimento de procedimentos para comunicação interna mais ágeis.	criação do Grupo de Trabalho multidisciplinar do Programa de Modernização de Gestão Portuária - PMGP	SUPGES / SUPTIN
		Mapear os processo de Negócio da Companhia.	
		Implementação de Instrumentos Normativos e Instruções de Trabalho dos processos da Companhia.	
Estabelecer rotina de diálogos temáticos entre as áreas.	Aquisição do Sistema Eletrônico de Documentação - SIED.	SUPREC	
	Criação de Grupo de Trabalho para acompanhar a implantação e operacionalização do SIED.		
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. (à realizar)	SUPREC
	Instituir Programa de compartilhamento de conhecimento	Estabelecer Política de Multiplicadores da Informação. (à realizar)	SUPREC
		Estabelecer, a cada treinamento, de interesse de demais empregados/áreas multiplicadores internos. (à realizar)	
		Disponibilizar na Intranet materiais dos cursos realizados pelos empregados da CDRJ.	
	Criação de plataforma de E-Learning	Implementação de nova infraestrutura de servidores e ativos de TI. (à realizar)	SUPREC / SUPTIN
Elaboração de Estudo para viabilizar a plataforma. (à realizar)			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES	ÁREA RESPONSÁVEL	
Adequar a estrutura organizacional à estratégia corporativa	Implantação total do PCCFC.	Elaboração do Plano de Adequação e das Regras de Transição	SUPREC / SUPGAB	
		Revisão do PCCF.		
		Aprovações superiores.		
	Elaborar e implementar PDV.	Elaborar e implementar PDV.	Criação do Grupo de Trabalho para estudos do Processo de Demissão Assistida - PDA.	SUPREC
			Levantamento dos custos e impacto financeiro.	
			Levantamento de necessidade de reposição de pessoal.	
			Mapeamento de público-alvo.	
			Impacto Financeiro no Portus. (à realizar)	
			Elaboração da proposta do PDV para envio à SNP/SEST. (à realizar)	
	Redimensionamento da força de trabalho da CDRJ.	Redimensionamento da força de trabalho da CDRJ.	Mapeamento de atividades e consulta aos Gestores.	SUPREC
Elaboração de proposta de remanejamento e contratações. (à realizar)				
Implantação da Gestão por Competência.	Implantação da Gestão por Competência.	Contratação de empresa para realização do mapeamento de competências por área. (à realizar)	SUPREC	
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. (à realizar)	SUPREC	
	Realizar campanhas de endomarketing.	Levantamento de demanda em conjunto com a área de Recursos Humanos.	ASSCOM	
		Definir cronograma e ações de cada campanha.		
	Implementar iniciativas ambientais na área de influência do porto organizado	Implementar iniciativas ambientais na área de influência do porto organizado	Integração da CDRJ no Projeto Recicla Porto.	SUPMAM
Implementação do Projeto Recicla Porto. (à realizar)				

14. APROVAÇÃO

O Planejamento Estratégico da Companhia do Rio de Janeiro deverá ser aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competência em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

CHIAVENATO, I Gestão de Pessoas. São Paulo: 3ª edição, 2009.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.