

# ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

*2020 -2024*

SC PARTICIPAÇÕES E PARCERIAS S.A. - SCPAR

*23/4/2019*

---

# 1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

## 1.1 Breve Histórico

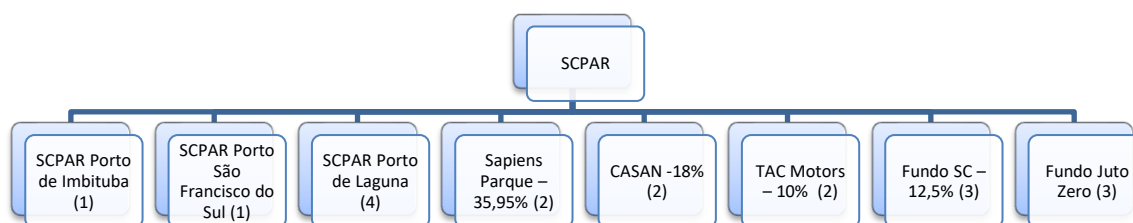
A SC Participações e Parcerias S.A., inscrita no CNPJ 07.293.552/0001 – 84, localizada da Rod. SC 401, km 5, nº 4600, bloco 4, 2º piso, Saco Grande, Florianópolis – SC, foi fundada em 2005 sob forma de sociedade anônima de economia mista, na forma de capital fechado, e vinculada ao gabinete do Governador do Estado. O seu Capital Social autorizado é de R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais), dos quais já foram realizados R\$463.550.824,22 (quatrocentos e sessenta e três milhões, quinhentos e cinquenta mil e oitocentos e vinte quatro reais e vinte dois centavos).

A empresa foi constituída em 2005 por meio de Lei Estadual nº 13.335, e alterada posteriormente pela nº 15.500, de 20 de junho de 2011.

A SCPAR atua no apoio à geração de investimentos no Estado, nos setores de logística portuária, parques tecnológicos, inovação e tecnologia, por meio de participações acionárias diretas ou em fundos de investimento. A empresa também atua na gestão dos portos delegados de Imbituba, São Francisco do Sul e Laguna, e na estruturação de projetos estratégicos de desestatização de interesse do Estado. Dessa forma, a empresa contribui diretamente para o desenvolvimento econômico e social catarinense.

A SCPAR, no cumprimento de seus objetivos investiu ao longo do tempo em participações acionárias, participando do capital de empresas públicas e privadas, bem como constituiu empresas de propósito específico, as quais estão ilustradas na figura 1.

FIGURA 1. EMPRESAS DO GRUPO SCPAR



- (1) Subsidiárias integrais
- (2) Participações societárias
- (3) Participação em fundos
- (4) Filial

Nos últimos anos as ações realizadas pela SCPAR foram concentradas em dois grandes grupos:

- a) Infraestrutura e Logística;
- b) Mercado financeiro.

No que tange ao mercado de infraestrutura e logística, a SCPAR atuou nos últimos anos gerenciando e apoiando a sua subsidiária integral denominada SCPAR Porto de Imbituba S/A e, a partir de 2018, o Porto de São Francisco do Sul, na busca pela melhoria contínua na gestão administrativa e operacional dos Portos.

Ainda no mercado de infraestrutura e logística a SCPAR atuou apoiando e estruturando projetos estratégicos de interesse do Estado de Santa Catarina, como à exemplo do famoso PLAMUS - Plano de Mobilidade Urbana Sustentável da Grande Florianópolis, onde a empresa tomou frente na captação de R\$ 11 milhões, a fundo perdido, junto ao BNDES para o desenvolvimento do projeto e posteriormente atuou na coordenação dos trabalhos.

Fornecendo suporte técnico à Secretaria de Estado de Planejamento, no programa estadual de concessões e Parcerias Público-Privadas (PPPs), outros projetos de infraestrutura também foram estudados.

No Mercado Financeiro, a SCPAR atuou ao longo deste período capitalizando empreendimentos públicos e privados, através de participação acionária direta, fundos de investimento e outras modalidades de capitalização diferentes de financiamentos regulados pelo Banco Central. Neste mercado a SCPAR fornece opção alternativa ao financiamento bancário, como forma de capitalizar empreendimentos públicos ou privados. Os atores competidores deste mercado incluem o sistema bancário, agências de fomento, fundos públicos e privados nacionais e internacionais, que podem ser tratados também como parceiros, dependendo da estratégia adotada pela companhia.

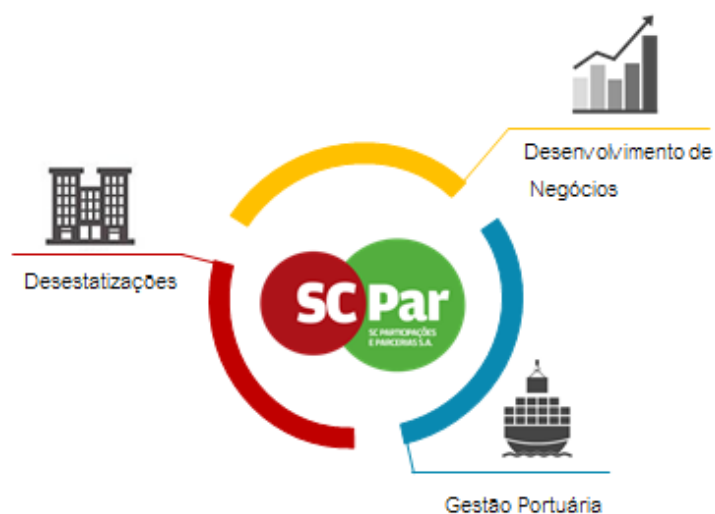
## 1.2 Objetivo Geral

A SC Participações e Parcerias S.A. , que em 2019 completa 14 anos de existência, tem por objeto principal de acordo com o art 6º da Lei Estadual 15.500:

- I – promover a geração de investimentos no Território Catarinense;
- II – coordenar, implementar e apoiar o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado de Santa Catarina;
- III – comprar e vender participações acionárias, podendo constituir empresas com ou sem propósito específico, firmar parcerias e participar do capital de empresas públicas ou privadas;
- IV – desenvolver e gerenciar programas e projetos estratégicos de Governo.

Neste novo ciclo de planejamento estratégico, a SCPAR não medirá esforços para atingir sua visão de longo prazo de “transformar Santa Catarina em um estado modelo na gestão de ativos públicos” e para isso tem como estratégia dar enfoque em 3 (três) grandes eixos de atuação, são eles: Desestatizações, Gestão portuária e Desenvolvimento de negócios.

FIGURA 2. EIXOS DE ATUAÇÃO



## 1.3 Eixos de Atuação

### 1.3.1 Gestão Portuária

A atuação da SCPAR no segmento Portuário visa profissionalizar e agregar valor à gestão dos Portos Públicos em Santa Catarina, através da elaboração de políticas portuárias, modernização do modelo e práticas de gestão, além de prestar serviços técnicos de análise econômico-financeira, revisão tarifária e elaboração de projetos de financiamentos e investimentos.

Entendemos que trazendo maior eficiência na gestão desses ativos, é possível alcançar maior desenvolvimento econômico para as áreas no entorno dos Portos e elevar o potencial de arrecadação de impostos para o Estado de Santa Catarina.

### 1.3.2 Desestatizações

Desde sua fundação, a SCPAR foi concebida como empresa de estruturação de projetos de PPPs e concessão no Estado de Santa Catarina. As desestatizações incluem as parcerias público-privadas, previstas na Lei 11.079/2004, as concessões regulamentadas pela Lei 8.987/1995, as privatizações e demais alienações de ativos. Cabe à companhia a realização de estudos técnicos e jurídicos, bem como a modelagem dos processos de desestatização.

Recentemente, a Lei Complementar 741/2019 garantiu à SCPAR a coordenação do Programa de Parcerias e Investimentos do Estado de Santa Catarina (PPI-SC), lançado no dia 28 de maio, em São Paulo, no maior evento de desestatização do país.

### 1.3.3 Desenvolvimento de Negócios

A SCPAR atua prestando suporte público em projetos empresariais, trazendo seu conhecimento técnico em análise e gestão de ativos, corroborando com seu objetivo principal de gerar desenvolvimento econômico no território catarinense. Seu foco neste eixo de atuação é o aprimoramento do sistema de apoio ao empreendedorismo e inovação.

Para cumprir com este objetivo, a empresa dispõe de instrumentos como o aporte de capital em empresas (públicas ou privadas), além de atuar no comitê da Investe-SC, agência que presta suporte aos empreendedores que buscam o Estado de SC para sediar seus empreendimentos.

#### 1.4 Desempenho Econômico Financeiro

A Tabela 1 retrata a os aspectos econômicos da SCPAR no ano de 2019 em comparação com 2018.

TABELA 1- ASPECTOS ECONÔMICOS DO EXERCÍCIO DE 2019

R\$ (Em Reais)	2019	2018
Receita Financeira	2.195.923,75	2.957.527,50
Lucro/Prejuízo Líquido	7.220.571,74	(22.930.382,85)
Investimentos	0,0	273.300,77

No exercício de 2019 a SCPAR apresentou Lucro Líquido de 7.220.571,74, valor 131,49% superior ao Prejuízo Líquido de 2018 que foi de (22.930.382,85).

Este lucro se deu pelos resultados positivos da equivalência patrimonial dos investimentos Sapiens Parque S.A. e Companhia Catarinense Saneamento S.A. – CASAN.

Equivalência Patrimonial	2019
Sapiens Parque S.A.	4.796.078,54
Companhia Cat. de Águas e Saneamento S.A - Casan	1.974.917,14
Total	6.770.995,68

Em função do novo planejamento estratégico da SCPAR e das estratégias definidas para o futuro, tendo como base a atuação da empresa em seus três eixos, gestão portuária, desestatizações e desenvolvimento de negócios, a empresa planeja novamente apresentar resultados positivos.

Como reflexo das ações apresentadas no item 6 deste documento, a expectativa de receitas operacionais para os para os próximos 5 anos é motivadora, conforme mostra a Tabela 2.

TABELA 2 - PROJEÇÃO DE RECEITAS OPERACIONAIS

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Receita Operacional</b>	<b>3.518.736</b>	<b>9.639.883</b>	<b>10.375.393</b>	<b>10.990.878</b>	<b>11.308.159</b>
Porto de Laguna	1.318.736	4.062.525	5.568.035	7.076.496	8.589.564
Consultoria Porto de São Francisco	1.840.000	1.270.000	500.000	100.000	100.000
Consultoria Imbituba (plano de investimentos)				1.500.000	1.500.000
Lages	360.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Projetos de estruturação - PPI	-	3.587.358	3.587.358	1.594.381	398.595

Nas projeções de faturamento, despesas e investimentos da SCPAR, considerou-se as seguintes premissas estabelecidas pelo Banco Central do Brasil (BC), divulgado em 29 de novembro de 2019, no Boletim Focus – relatório de mercado publicado semanalmente com as previsões de cerca de 100 (cem) analistas financeiros sobre diversos indicadores da economia brasileira – dispostas na Tabela 3.

TABELA 3 - PREVISÕES ECONÔMICAS BANCO CENTRAL

Previsões	Unidade	2020	2021	2022	2023
IPCA	%	1,53	3,10	3,50	3,50
PIB	%	-6,48	3,50	2,5	2,5
Taxa de Câmbio	R\$ / US\$	5,40	5,08	4,9	4,9
Taxa Selic	%	2,25	3,5	5,0	6,0
IGP-M	%	5,21	4,0	3,95	3,75
Preços Administrados	%	1,0	3,63	3,5	3,5
Produção Industrial	%	-5,35	3,0	2,5	2,6

Fonte: Banco Central do Brasil (BC) <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/>

## 1.5 Recursos Humanos

Contando com 27 colaboradores em seu quadro funcional, a SCPAR atua com uma equipe enxuta e bastante qualificada conforme mostra a Tabela 4 - Classificação dos colaboradores quanto à escolaridade.

TABELA 4 - CLASSIFICAÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO À ESCOLARIDADE

Quantificação do quadro de pessoal, segundo a escolaridade		
ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	%
Analfabeto		
Alfabetizado		
Fundamental		
Médio	1	4%
Superior	6	22%
Especialização	14	52%
Mestrado	3	11%
Doutorado	3	11%

A formação dos colaboradores está distribuída nas áreas de conhecimento de Administração, Engenharias, Direito, Ciências Contábeis e Psicologia, o que representa uma ampla diversidade de conhecimentos específicos que dá respaldo para a atuação da empresa em diferentes áreas de negócio.

A distribuição dos colaboradores em área meio e área fim é equilibrada, 52% do quadro está alocado em área meio e 48% alocado em área fim. Entretanto, é importante ressaltar que os colaboradores alocados em área meio participam, conforme disponibilidade e demanda, de projetos de negócio da empresa. Essa característica faz com que a empresa tenha equipes de projeto dinâmicas e flexíveis.

As Tabelas 5 e 6 apresentam com maiores detalhes a composição do quadro de colaboradores ativos e sua distribuição em área meio e área fim.

TABELA 5 - COMPOSIÇÃO QUADRO DE COLABORADORES

Composição do quadro de colaboradores ativos	
TIPOLOGIA DOS CARGOS	QUANTITATIVO
1. Colaboradores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	14
1.1. Colaboradores de carreira vinculada ao órgão	12
1.2. Colaboradores de carreira vinculados a outro órgão	2
2. Colaboradores com Contratos Temporários	13
Total de Colaboradores (1+2+3)	27

TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES EM ÁREA MEIO E ÁREA FIM

Distribuição do quadro de colaboradores entre área meio e área fim		
TIPOLOGIA DOS CARGOS	ÁREA MEIO	ÁREA FIM
1. Colaboradores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	8	4
2. Colaboradores com Contratos Temporários	5	8
Total de Colaboradores (1+2+3)	13	12

## 1.6 Stakeholders

A SCPAR tem como principais *stakeholders*:

- Governo do Estado de Santa Catarina
- Secretaria de Estado da Fazenda
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável
- Tribunal de Contas do Estado
- Grupo Gestor do Governo
- Secretaria de Estado da Administração
- Secretaria de Estado de Comunicação
- Investe SC
- FIESC
- Prefeituras Municipais
- Clientes

## 2 ESCOPO DE ATUAÇÃO

### 1.1 Identidade Organizacional

#### **MISSÃO**

Prover soluções para a excelência da gestão de ativos públicos no território catarinense por meio de desestatizações, gestão portuária e desenvolvimento de negócios.

#### **VISÃO**

Transformar Santa Catarina em um estado modelo na gestão de ativos públicos

#### **VALORES**

- Excelência nos serviços
- Zelo pelos ativos públicos
- Foco em resultados
- Valorização dos colaboradores
- Gestão transparente



### 3 ANÁLISE DE AMBIENTE

A análise de ambiente consiste no processo de olhar para dentro e para fora da organização, perceber as variáveis de cada segmento, julgar sua relevância para a organização e interpretar comportamento das variáveis consideradas relevantes.

Este processo pode ser facilitado por diversas metodologias e ferramentas que darão suporte a formulação da estratégia da organização.

Dentre os métodos existentes, a empresa utilizou durante seu processo de planejamento estratégico:

- a) Análise dos Fatores Críticos de Sucesso;
- b) Matriz SWOT; e
- c) Análise PESTEL.

O processo de análise de ambiente, conduzido pela Diretoria de Planejamento e Gestão, foi realizado em reuniões, onde houve a capacitação nas metodologias escolhidas e dinâmicas de grupo para a discussão e análise das variáveis. As atividades contaram com a participação de todos os colaboradores da empresa.

#### 3.1 Fatores Críticos de Sucesso

Consiste na análise das características, condições ou variáveis que, quando devidamente desenvolvidas e gerenciadas, têm um impacto significativo sobre o sucesso da empresa, considerando seu ambiente de competição. Os fatores críticos para o sucesso da SCPAR foram mapeados e se encontram relacionados no Quadro 1.

QUADRO 1- FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO SCPAR

O que nossos clientes desejam?	O que torna nossos concorrentes um sucesso?	Fatores críticos de sucesso
Consultoria pré-venda e pós-venda		Compromisso com o resultado
Maior Custo/Benefício	Pacote de serviços mais completo	Pacote de serviços completo
Estudo de qualidade (técnica, jurídica e financeira)	Maior especialização em certas áreas como a portuária	<i>Knowhow</i> técnico (especialização)
Facilidade para tramitação dos processos	Relacionamento mais próximo com alguns órgãos e seus dirigentes	Relacionamento mais próximo com os clientes e stakeholders
Relacionamento com financiadores		
Efetividade	Equipe maior Facilidade de contratação de terceiros Cases de sucesso	Capacidade de atendimento Cases de sucesso
Suporte técnico		Atendimento local
Confidencialidade		Confidencialidade
Agilidade na contratação		Facilidade de contratação
	Publicidade/Mkt	Publicidade/Mkt
	Falta de publicidade dos nossos serviços	

## 3.2 Matriz SWOT e Análise PESTEL

A Matriz SWOT consiste na análise do ambiente interno e externo da empresa, através do levantamento dos pontos fortes (streghts), fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) da organização.

A análise PESTEL é uma ferramenta complementar à matriz SWOT. Essa ferramenta propõe um o direcionamento da análise do cenário externo sob alguns fatores que influenciam diretamente o negócio da empresa, são eles: fatores políticos, fatores econômicos, fatores sociais, fatores tecnológicos, fatores ecológicos e fatores legais.

Na prática utilizamos a Análise PESTEL como direcionador para encontrar oportunidades e ameaças na dinâmica da Matriz SWOT.

Na SCPAR a análise de ambiente interno e externo foi realizada por eixo de atuação visando um entendimento mais detalhado dos cenários diversos.

### 3.2.1 Forças

- *Gestão Portuária*

Relação hierárquica com a holding por força de Lei
Capacidade técnica nas áreas de suporte (jurídico, contábil e administrativo)
Bom relacionamento com entidades governamentais
Possibilidade de dispensa de licitação
Proximidade com o centro administrativo do governo
Visão da estratégica da contribuição dos portos para desenvolvimento econômico do estado

- *Desestatizações*

Capacidade técnica reconhecida pelos clientes
Bons relacionamentos para construir parcerias estratégicas
Serviço de consultoria pré-venda e pós-venda
Relação próxima com o cliente
Proximidade geográfica dos potenciais clientes (administração direta do estado)
Relação próxima com o governador
Facilidade de contratação - devido à Lei 13.303
Compromisso com o resultado

- *Desenvolvimento de Negócios*

Equipe técnica qualificada para avaliar os negócios
Participação no Investe SC
Previsão legal para exercer a atividade
Relacionamento com os portos
Sinergia com a atividade de desestatização
Capacidade de alavancagem financeira através de fundos

### 3.2.2 Fraquezas

- *Gestão Portuária*

Poucos especialistas em gestão portuária
Resistência das subsidiárias quanto a vinculação na holding
Processos de comunicação falhos
Falta de clareza dos papéis e hierarquias
Falta de trabalho em equipe (holding + subsidiárias)
Ausência de modelo de negócio que remunere a holding
Distância geográfica da SCPAR dos Portos

- *Desestatizações*

Pouca divulgação dos serviços
Baixa disponibilidade financeira da empresa/ capital de giro
Baixa flexibilidade em ampliação de equipe
Ausência de cases de sucesso
Ciclo de caixa longo devido ao modelo de negócio
Ausência de um modelo de reembolso em caso de insucesso do projeto
Baixo investimento em publicidade e marketing
Não utilização de softwares para gestão dos projetos

- *Desenvolvimento de Negócios*

Baixa disponibilidade de caixa
Ausência de uma política de investimentos
Falta de definição do papel na invest sc
Falta de processo de prospecção ativa
Baixo investimento em publicidade e marketing para essa atividade
Interferência política nas decisões dos investimentos
Atuação de forma reativa

### 3.2.3 Oportunidades

- *Gestão Portuária*

Criação da SC Portos (Marca de garantia)
Crescimento econômico p/ ampliação na movimentação de cargas
Ampliar a integração Porto-Cidade
Incorporação de novas tecnologias no Porto (gestão/Operação)
Alinhamento político-partidário no âmbito estadual e federal
Execução de projetos de natureza técnica para os portos nas áreas de investimentos e análises econômico-financeiras
Estagnação da oferta de mão de obra qualificada local
Utilização de tecnologias que permitam a prestação de serviço remoto e monitoramento
Prestação de serviços de consultoria para certificação ambiental e de gestão

- *Desestatizações*

Necessidade de um novo marco legal de PPP no estado
Necessidade de geração de caixa, geração de economia para o estado e equilíbrio das contas públicas
Alinhamento com o Governador
Pressão da população por melhora dos serviços públicos sendo projetos de desestatização uma das prováveis soluções
Certificação ambiental dos projetos de PPI
Política nacional de PPI possibilitando a atuação da SCPAR com projetos de desestatização/
Competência Legal única para desestatização
Maior aceitação social das desestatizações
Necessidade de investimentos em projetos na área social (saúde, Educação, Segurança pública)
Disponibilidade e abertura para investidores privados
Modernização dos serviços públicos que demandam novos modelos de negócio
Projetos que diminuam o impacto ao meio ambiente
Ambiente político favorável a desestatização
Dificuldade do estado em fazer investimentos
Retomada da economia

- *Desenvolvimento de Negócios*

Alinhamento político partidário do estado de Santa Catarina com a União
Aumento de taxas dos bancos nacionais pode facilitar a procura pela SCPAR
Baixa da taxa de juros Selic
Crescimento de empresas e do mercado de tecnologia pode aumentar a demanda por apoio a projetos que precisem de investimentos
Áreas livres e grandes para desenvolvimento de novos negócios
Polo de startups pode atrair novos negócios

### 3.2.4 Ameaças

- *Gestão Portuária*

Tendência de desestatização/privatização dos portos
Perda da delegação
Eliminação do papel da atividade portuária
Não aprovação do 6º termo aditivo do Porto de São Francisco do Sul
Crescimento de portos concorrentes, públicos e privados, que possuam melhores tecnologias e maior capacidade de investimento
Conflito de interesses entre os agentes ambientais

- *Desestatizações*

Revés na aprovação do marco legal (PPI) e/ou retirada da competência para realizar as desestatizações
Não efetivação ou grande demora na concretização dos projetos de desestatização, afetando o pagamento dos serviços à SCPAR
Pressões contrárias às desestatizações da ALESC
Perda da credibilidade por não ter um processo finalizado
Restrições ambientais para as soluções propostas
Judicialização dos projetos
Questionamentos de órgãos contábeis (MP e TCE)

Dificuldades para o estado custear os serviços/projetos

Mudanças no cenário macroeconômico

Dimensão do estado que imita o interesse do mercado por certos projetos

Desconhecimento da população ao modelo de PP e concessões

Impacto ambiental das obras

- *Desenvolvimento de Negócios*

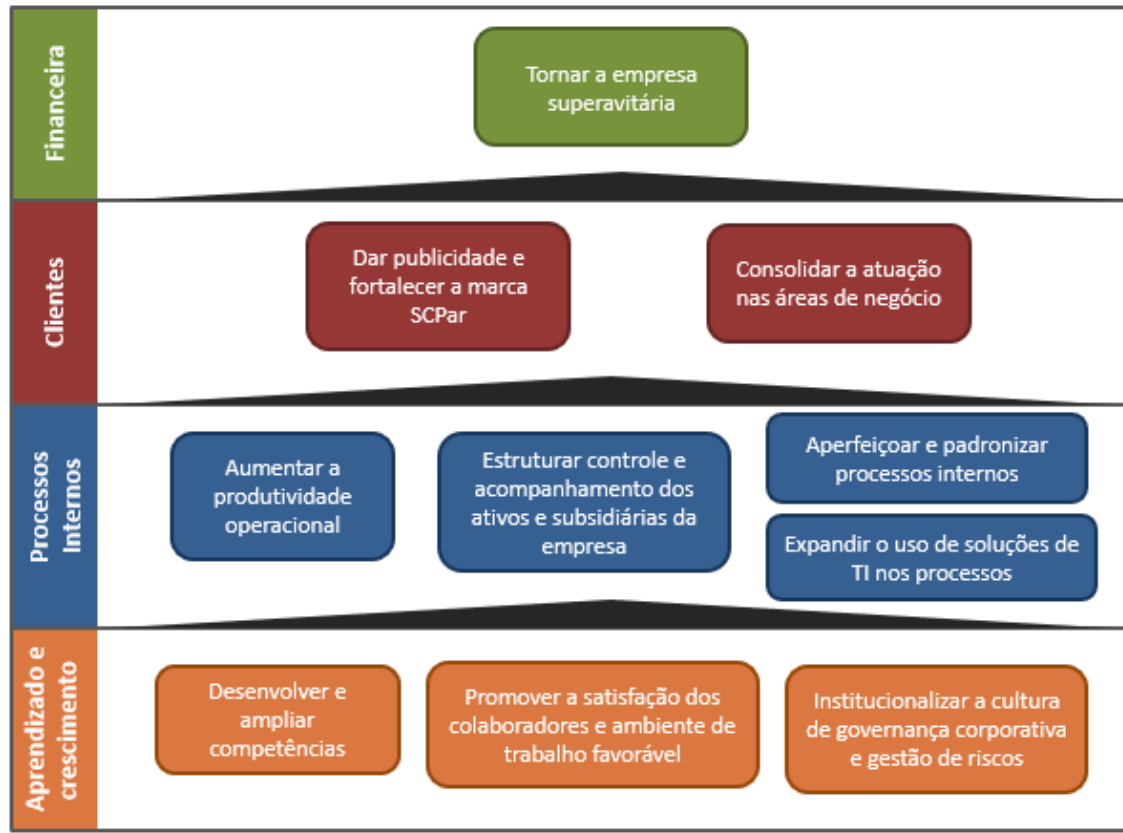
Instabilidade política

Demora na retomada da economia

Foco no polo econômico financeiro do país

Alto risco dos investimentos em fundos e participações acionárias

## 4 MAPA ESTRATÉGICO



## 4.1 Indicadores e Metas

Os indicadores estratégicos da SCPAR foram estruturados com base na metodologia *Balanced Scorecard*, método que permite a definição, ordenação, e avaliação dos objetivos estratégicos. Além dos indicadores, também foram estabelecidas metas, as quais são referenciais do desempenho desejado e planejado para o período.

Tendo em vista que não há histórico de indicadores de desempenho na empresa e que há, ainda, necessidade de elaboração de uma base de dados que possibilite a operacionalização de alguns indicadores, neste momento foram estabelecidas metas apenas para os dois primeiros anos do planejamento, as quais serão avaliadas anualmente, durante o período de revisão do planejamento estratégico, e projetadas para os anos subsequentes.

São apresentados abaixo os indicadores e metas estabelecidos.

TABELA 7 - INDICADORES E METAS

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	uni	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Financeira	Tornar a empresa superavitária	1 - Faturamento Bruto	Valor faturado	R\$	3.166.862	8.675.894	9.337.854	9.891.790	10.177.343
Clientes	Dar publicidade e fortalecer a marca SCPAR	2 - Nº de publicações sobre a empresa (clipagem)	Quantidade de publicações on e off line	uni	120	130	135	140	140
		3 - Evolução carteira de desestatização		%	35%	55%	75%	85%	100%
	Consolidar atuação nas áreas de negócio	4 - Faturamento bruto dos Portos	Valor faturado nos portos de São Francisco do Sul, Imbituba e Laguna	R\$	167.068.735	191.700.000	212.368.000	229.076.000	246.589.000
		5 - Índice de desinvestimento da carteira de participações acionárias	Nº desinvestimentos realizados/ Nº de participações acionárias	%	14%	29%	57%	71%	86%
Processos internos	Aumentar a produtividade operacional	6 - Índice do crescimento da receita global sobre despesa com pessoal	Crescimento da receita global / Crescimento da despesa de pessoal	uni	5,0	3,3	5,4	2,2	1,3
	Estruturar controle e acompanhamento dos ativos e subsidiárias da empresa	7 - Reuniões de acompanhamento	Soma das reuniões de acompanhamento realizadas para cada ativo e subsidiária	%	30	30	24	24	24
	Aperfeiçoar e padronizar processos internos	8 - Nº processos padronizados	Quantidade de processos padronizados	nº	8	8	6	4	4
	Expandir o uso de soluções de TI nos processos	9 - Ações de TI	Número de ações de melhoria de TI realizadas no ano	nº	8	4	4	4	4
Aprendizado e crescimento	Desenvolver e ampliar competências	10 - Média de horas de treinamento e desenvolvimento por colaborador	Nº total de horas de treinamento/ nº de colaboradores	horas	20	20	20	20	20
	Promover a satisfação dos colaboradores e ambiente de trabalho favorável	11 - Índice de satisfação dos colaboradores	Soma do resultado da avaliação de cada colaborador/ Nº de colaboradores	%	50%	58%	66%	73%	79%
	Institucionalizar a cultura de governança corporativa e gestão de riscos	12 - Índice de atendimento aos critérios de governança corporativa	(Nota critério 1)+(Nota critério 2)+(Nota critério N)/Nº de critérios x Nota máxima	%	60%	70%	77%	80%	85%



## 5 ANÁLISE DE RISCOS

Objetivo	Risco	Análise	Resposta ao Risco
Tornar a empresa superavitária	Dimensão do estado limita o interesse do mercado por certos projetos	Embora haja um interesse natural por regiões de maior industrialização, como SP e MG, nos últimos anos Santa Catarina vem ocupando lugar de destaque no cenário de investimentos, em função dos índices de alfabetização, qualificação de mão-de-obra e IDH.	Estar presente em eventos como o Brazil Investment Forum para divulgar os projetos de Santa Catarina para grandes investidores. Além disso, produzir materiais de divulgação sobre as áreas de investimento do estado e pautar a imprensa local e nacional com os projetos do estado de necessitam de investimentos privados.
Tornar a empresa superavitária	Não retomada da economia	Este risco está associado a variáveis externas de pouco controle por parte do Governo. Fatores como a política, a economia e o mercado influenciam a retomada ou não da economia.	Cabe ao Governo Estadual desburocratizar processos, definir políticas fiscais e incentivar a geração de empregos por meio do estímulo às pequenas, médias e grandes empresas.
Tornar a empresa superavitária	Não efetivação ou grande demora na concretização dos projetos de desestatização, afetando o pagamento dos serviços à SCPAR	É notório que projetos de investimentos privados são de longa maturação e, por vezes, não chegam ao final.	A construção de uma EAP com o passo-a-passo dos projetos e os indicadores de metas estabelecidos pelo Governo Estadual auxiliam no controle desse risco

Objetivo	Risco	Análise	Resposta ao Risco
Tornar a empresa superavitária	Questionamentos de órgãos contábeis (MP e TCE)	Os órgãos de controle são stakeholders diretos dos processos de desestatização, pois fiscalizam e tem o poder de impugnar qualquer projeto de PPP, concessão ou privatização.	Construir os processos em atendimento a todas as orientações dos órgãos de controle, como portarias, resoluções e instruções normativas. Além disso, estreitar o relacionamento da SCPAR com o TCE-SC por meio de visitas à entidade para debater os processos de desestatização do estado de Santa Catarina.
Consolidar a atuação nas áreas de negócio	Tendência de desestatização/privatização dos portos	Considerando que as estruturas portuárias são de propriedade do Governo Federal, competindo ao Estado apenas a Gestão, com o compromisso de aplicação dos excedentes na própria atividade portuária, a tendência de desestatização é uma realidade frente a avanço e resultados que os portos privados geram para a economia do país. Atualmente 65% da movimentação de cargas é realizada pelos portos privados.	Demonstrar a contribuição social que os portos de interesse público apresentam e demonstrar melhorias efetivas na gestão destes portos. Demonstrar que os detentores de cargas (clientes) sediados no Estado de SC estão sendo atendidos pelos portos públicos.
Consolidar a atuação nas áreas de negócio	Perda da delegação	A perda de delegação pode decorrer do não cumprimento por parte do Estado dos requisitos exigidos pelo Governo Federal no Convênio de Delegação, bem como pode decorrer da recomendação da ANTAQ - órgão regulador e fiscalizador da atividade portuária.	Demonstrar a melhoria na gestão dos portos delegados; Demonstrar a contribuição econômica e social dos portos para o Estado de SC, por meio de evidências objetivas.

Objetivo	Risco	Análise	Resposta ao Risco
Consolidar a atuação nas áreas de negócio	Crescimento dos portos privados concorrentes, que possuem melhores tecnologias e maior poder de investimento	Apesar da Lei que regula a atividade portuária ser a mesma para os portos privados e os portos públicos, os resultados e a competitividade são diferentes. Os portos privados têm apresentado uma melhor eficiência e eficácia, em decorrências de maior flexibilidade de gestão no âmbito privado, associadas ao retorno dos investimentos que o setor privado prioriza.	Modernizar os portos de interesse público; Demonstrar um processo de gestão ágil e eficaz na resolução dos problemas portuários; Ampliar as parcerias com os portos privados e melhor aplicar as tarifas que estes portos pagam para as Autoridades Portuárias Públicas.
Consolidar a atuação nas áreas de negócio	Revés na aprovação do marco legal (PPI) e/ou retirada da competência para realizar as desestatizações	A falta de um marco legal do PPI pode acarretar em insegurança jurídica para os projetos e consequente afastamento de investidores.	Atuar na contratação de um escritório renomado de advocacia especializado e atuar em conformidade com a legislação atual, superando os gaps existentes.
Consolidar a atuação nas áreas de negócio	Perda da credibilidade por não ter um processo finalizado	A ausência de entregas nos anos anteriores, no que diz respeito às PPPs e concessões, pode gerar um olhar de desconfiança sobre os projetos atuais. Entretanto,	A legitimidade que o Governador do Estado tem atribuído à SCPAR, por meio da coordenação do PPI-SC, por exemplo, coloca a empresa em outro patamar de responsabilidade. O cumprimento do cronograma e as entregas feitas até o momento também são fatores de mitigação desse risco.
Consolidar a atuação nas áreas de negócio	Desconhecimento da população em relação ao modelo de PP e concessões	O desconhecimento pode levar a perda de apoio popular para os projetos e aumento de resistências.	Pautar a imprensa com informações positivas sobre as PPPs e comunicar de forma direta à sociedade as ações do governo.

## 6 AÇÕES PLANEJADAS

A seguir são apresentadas as ações planejadas para o alcance dos objetivos estratégicos da SCPAR e sua previsão de realização.

### 6.1 Tornar a empresa superavitária

Ação	Previsão para realização
Liquidar as empresas CODESC e CODISC e estudar seus ativos para identificação das oportunidades de negócio	2020
Transferência parcial da participação acionária do estado referente a IAZPE para a SCPar	2020
Estabelecer parcerias com bancos de desenvolvimento (BADESC e BNDES), através de financiamentos, para realização de participações acionárias em novos negócios.	2019-2024
Utilizar os dividendos para comprar terrenos do estado, em localização próxima aos portos, visando aumentar a logística portuária e receita para o porto	2020-2024
Elaborar minuta e tramitar projeto de Lei referente ao marco de PPI.	2020
Prestar consultoria técnica para os portos delegados no que diz respeito a processos de gestão e análise de viabilidade e investimentos	2019-2024
Buscar outras fontes de recurso, alternativa ao tesouro do estado, para atuar no eixo de Desenvolvimento de negócios	2020

### 6.2 Dar publicidade e fortalecer a marca

Ação	Previsão para realização
Contratar Assessor de imprensa	2020
Estruturar projeto de marketing para melhoria da marca e divulgação da empresa na área de Desestatização.	2020
Elaborar material com propostas e referências de desestatização em cada setor (Saúde, Segurança, entre outros). Atuar pro ativamente visitando as estruturas e participando do grupo gestor (colegiado) para apresentação do material.	2020
Estabelecer parceria com a SEA e Comitê de Desestatização, para a atuar na capacitação de servidores em PPPs e outros tipos de desestatização.	2020

Ação	Previsão para realização
Participar das reuniões do Comitê de PPI	2020-2024
Desenvolver e realizar eventos nas áreas de Gestão Portuária e Desestatização.	2019-2024
Manter a participação na Invest SC.	2019-2024

### 6.3 Consolidar a atuação nas áreas de negócio

Ação	Previsão para realização
Elaborar e tramitar projeto de Lei referente ao marco de PPI, com apoio da consultoria jurídica contratada para elaboração do marco legal.	2020
Elaborar e tramitar minuta de decreto para que todos os projetos do programa PPI SC sejam modelados pela SCPAR	2020
Estruturar produto "Marca/selo de qualidade SCPortos". Público alvo: Portos do Estado de Santa Catarina. Projeto tem como objetivo estabelecer um padrão de excelência para os portos, e será operacionalizado pela SCPAR.	2023-2024

### 6.4 Aumentar a produtividade operacional

Ação	Previsão para realização
Estabelecer cadastro de prestadores de serviço para apoio à execução de projetos.	2020
Estabelecer parcerias estratégicas com consultorias para aumento da capacidade.	2020
Estruturar centro de serviços compartilhados com as coligadas e subsidiárias	2020
Estudar a possibilidade de realizar processo seletivo para trabalho temporário na SCPAR	2020

### 6.5 Estruturar controle e acompanhamento dos ativos e subsidiárias da empresa

Ação	Previsão para realização
Estabelecer processos padrão para controle das subsidiárias e participações de acordo com a Lei 13303 (CONSAD E CONFISC)	2020
Ter acesso aos sistemas de informações corporativas das subsidiárias	2020

Elaboração de políticas administrativas comuns entre a holding e suas subsidiárias	2020-2021
Estruturar modelo de gestão que indique as expectativas da holding em relação às subsidiárias, cronograma de reuniões mensais	2019-2020
Promover a unificação dos sistemas corporativos utilizados pelas subsidiárias	2020-2021

## 6.6 Aperfeiçoar e padronizar processos internos

Ação	Previsão para realização
Estabelecer Política de investimentos	2021
Criar uma Política única quanto a representatividade e divulgação nos eventos de setor portuário	2020
Estabelecer políticas de RH (férias, abono, afastamentos, frequência)	2020-2021
Estruturar processo padrão de prestação de consultoria para os Portos	2020
Padronizar processo de formação de preço	2020
Estabelecer os instrumentos de plano de trabalho e relatório de execução para todas as demandas que serão desenvolvidas para os Portos com base no acordo de cooperação técnica.	2020
Estruturar os processos do Centro de serviços compartilhados	2020-2021
Implantar processos totalmente digitais no jurídico	2020
Estabelecer processo de gestão de contratos e seus gestores	2020
Padronizar processo de gestão de projetos, segmentando os custos por projetos e área de negócio.	2019-2020
Estruturação dos fluxos de processo do Jurídico Estabelecer processo padrão e responsáveis para o acompanhamento, nos órgãos externos, da tramitação dos projetos de Lei	2019-2020
Padronizar os processos administrativos	2019-2021
Disponibilização de modelos de documentos (todas as áreas)	2020
Estruturar metodologia de arquivamento de documentos - físico e digital	2020

## 6.7 Expandir o uso de soluções de TI nos processos

Ação	Previsão para realização
Estruturar sistema de TI, facilitando a gestão de conhecimento CI's, solicitações, atas de reuniões, entre outros.	2019-2020

Estruturar sistemática e sistema para gerenciar projetos. Atender aos requisitos mínimos para o sistema: possibilidade de segmentação dos custos por projetos e personalização de fases de projeto para atendimento às necessidades da empresa (acompanhamento dos editais).	2019-2020
Realizar investimento em infraestrutura de comunicação a distância para facilitar as assessorias, capacitações e todo o processo de gestão sem presença física. (Vídeo conferência) Porto e Holding	2020
Estabelecer cronograma de implantação para passar todos os processos para meio digital, garantindo a padronização das nomenclaturas de processos no - SGPE	2020
Obter sistema gerencial informatizado que atenda a demanda da empresa (intranet)	2020

## 6.8 Desenvolver e ampliar competências

Ação	Previsão para realização
Estabelecer política de capacitação e plano de capacitação anual	2020
Estabelecer canais de parceria com BNDES, BID, Banco Mundial e BRDE.	2019-2020
Promover treinamentos internos utilizando a expertise dos colaboradores da holding e subsidiárias em temas específicos de Gestão Portuária e Desestatizações.	2019
Capacitar internamente no setor jurídico alguém para apoiar projetos de desestatização.	2020

## 6.9 Promover a satisfação dos colaboradores e ambiente de trabalho favorável

Ação	Previsão para realização
Elaborar descritivos de função dos cargos de coordenação - plano gerencial	2020
Estruturar e operacionalizar pesquisa de clima organizacional	2020
Revisar plano de cargos e salários e implementar avaliação de desempenho	2020
Implementar programa 5S	2021
Planejar e viabilizar nova sede SCPAR ou alterar layout da sede atual	2021-2024

## 6.10 Institucionalizar a cultura de governança corporativa e gestão de riscos

Ação	Previsão para realização
Consolidar e operacionalizar as estruturas de auditoria interna, controle interno, <i>compliance</i> e gestão de riscos em atendimento a lei 13.330/2016.	2020
Estruturar "comitê de auditoria estatutária"	2020
Revisar e implementar o código de conduta e integridade contemplando a criação de um comitê de conduta e integridade Estabelecer os processos internos do comitê	2020
Elaborar regimento interno Inserir no regimento interno os tipos de processos que, obrigatoriamente, devem passar pelo jurídico, vinculado às necessidades de aprovação da diretoria e conselho.	2020
Consolidar a gestão estratégica na empresa como processo, operacionalizando indicadores e acompanhamentos periódicos.	2019-2024