



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2018 – 2022

SUMÁRIO

1	CODASP	2
2	PÚBLICO-ALVO	3
3	PRODUTOS E SERVIÇOS	5
4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
5	ORGANOGRAMA	10
6	ESTRUTURA DE CAPITALIZAÇÃO	11
7	FONTES DE RECURSOS	12
8	PROVISIONAMENTO DO FLUXO DE CAIXA	13
9	CENÁRIO NACIONAL	14
10	ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES	16
11	PLANO DE NEGÓCIOS	19
12	AÇÕES ESTRATÉGICAS DE CURTO E MÉDIO PRAZO	20
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21

1. COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DO ESTADO DE SÃO PAULO – CODASP

A CODASP é uma empresa de economia mista, parte da administração indireta e criada através do Decreto de Transformação n° 27.507, de 29 de outubro de 1987, com o objetivo de prestar apoio técnico à atividade agrícola.

Constitui o objeto social da CODASP a operação em atividades de motomecanização, obras e edificações. Oferece serviços de infraestrutura voltados ao agronegócio, à irrigação, agricultura, silvicultura, agropecuária, desenvolvimento sustentado e conservação do meio ambiente e dos recursos naturais renováveis, principalmente do solo e da água.

1.1. MISSÃO

Prestar serviços de infraestrutura voltados ao agronegócio e desenvolvimento sustentado que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, com a aplicação de tecnologias que preservem o meio ambiente e os recursos naturais renováveis, com ênfase à conservação de solo e água.

1.2. VISÃO

Ser reconhecida pelos órgãos da Administração Pública, pelos gestores municipais, pelo mercado e pela sociedade paulista como uma empresa parceira, criativa, eficiente e acessível, que disponibiliza um amplo conjunto de soluções e serviços de qualidade, com foco no agronegócio e na preservação ambiental.

1.3 NOSSO NEGÓCIO

Venda de produtos e serviços voltados à preservação do meio ambiente, com ações destinadas à conservação do solo, da água e dos recursos naturais renováveis.

1.4DECLARAÇÃO DE NEGÓCIO

Conservação do solo e da água.

2. PÚBLICO-ALVO

Com ampla atuação no ramo de motomecanização, a CODASP atua em todo o estado de São Paulo e entre seus principais clientes estão Prefeituras, Cooperativas, produtores rurais e órgãos públicos federais, estaduais e municipais, entre os quais destacamos:

- Secretaria de Agricultura e Abastecimento
- Usinas de Açúcar e Alcool
- 645 Prefeituras Municipais
- Agricultores
- Secretaria da Administração Penitenciária
- Secretaria da Justiça e Defesa da Cidadania (ITESP e Fundação CASA)
- Secretaria dos Transportes Metropolitanos - CPTM - Cia. Paulista de Trens Metropolitanos
- Casa Militar — Coordenadoria da Defesa Civil
- Secretaria do Meio Ambiente (Fundação Florestal, Parque da Água Branca, Parque Cândido Portinari, Parque Villa-Lobos)
- INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
- Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos (DAEE)

3. PRODUTOS E SERVIÇOS

3.1 PROGRAMA MELHOR CAMINHO

O Programa "Melhor Caminho", principal produto da CODASP, foi instituído pelo Decreto nº 41.721 de 17 de abril de 1997, para a elaboração de convênios entre a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo e as Prefeituras Municipais. É destinado à elaboração de convênios entre a Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Prefeituras Municipais para a execução de obras de recuperação de estradas rurais de terra do município.

A proposta do Programa "Melhor Caminho" é de interesse social. Ela está respaldada pela Lei nº 6171 de 04 de julho de 1988 e regulamentada pelo Decreto nº 41.719, de 16 de abril de 1997, que dispõe sobre o uso, conservação e preservação do solo agrícola.

Tem como objetivos:

- Readequação das plataformas das estradas rurais de terra, com ou sem a elevação do "greideestradal", para a implantação de sistema de drenagem superficial eficiente;
- Dotar os pontos de sangra da estrada (deságue) de estruturas que evitem a ocorrência de processos erosivos nas propriedades lindeiras, como terraços ou bacias de captação, favorecendo a infiltração das águas pluviais e a recarga do lençol freático;
- Melhorar as condições de suporte e rolamento das pistas das estradas rurais, com a execução de revestimento primário;

e como benefícios:

- Estradas rurais de terra com boas condições operacionais e de conforto, segurança e trafegabilidade aos usuários;
- Preservação dos recursos naturais, especialmente a água e o solo, reduzindo os efeitos dos processos erosivos e o assoreamento dos cursos d' água;
- Redução dos custos dos transportes dos insumos e da produção agrícola;
- Redução do custo de conservação e prolongamento da vida útil da estrada;
- Promoção da melhoria da qualidade de vida da população da região beneficiada;
- Transferência de tecnologias de conservação de estradas rurais de terra às administrações municipais por meio de treinamentos;
- Auxílio na composição da legislação municipal sobre estradas rurais de terra;
- Estímulo à adoção das práticas conservacionistas.

3.2 ADEQUAÇÃO DE ESTRADAS

Ao longo dos anos, a CODASP desenvolveu e aperfeiçoou a tecnologia de adequação de estradas rurais, com ênfase na conservação de solo e da água. Assim, desde 2002, a Companhia é certificada pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini em projeto, planejamento, execução e controle de obras de adequação de estradas rurais de terra, com ênfase na conservação do solo e da água, pelo cumprimento dos requisitos da norma NBR ISO 9001:2008.

Ao ser implantada, essa tecnologia resulta em melhorias de aspectos sociais, econômicos e ambientais das regiões beneficiadas.

3.3 CONSERVAÇÃO DE SOLO

Os serviços de conservação de solo possuem como base o terraceamento agrícola e a adequação de erosões. Estes serviços executados pela CODASP, empregando as melhores técnicas hoje existentes, proporcionam a preservação, conservação e recuperação do solo, em especial nas áreas de explorações agropecuárias.

3.4 TERRAPLENAGEM

Atua em menor escala na área de infraestrutura da construção civil, promovendo serviços de terraplenagem em áreas destinadas às obras de edificações.

3.5 CONSTRUÇÃO DE TANQUES DE PISCICULTURA

A CODASP detém tecnologia para construção de viveiros (tanques) escavados em solo, para o desenvolvimento da atividade de piscicultura em propriedades rurais.

3.6 ESTAÇÃO DE TRATAMENTO DE ESGOTO

Execução de obras visando à construção das estações de tratamento de esgotos, através do Programa do Governo do Estado, Água Limpa, desenvolvidos nos municípios paulistas.

O benefício com esse programa não se restringe ao município onde o projeto é implantado, mas abrange a bacia hidrográfica em que está localizado, com impacto direto na redução da mortalidade infantil e da disseminação de doenças, além de proporcionar melhoria dos recursos hídricos, com a consequente redução dos custos do tratamento da água destinada ao abastecimento público.

3.7 SERVIÇOS DE RECOMPOSIÇÃO AMBIENTAL

Execução e supervisão de serviços voltados para a recomposição ambiental de áreas rurais degradadas. Dentre as atividades desenvolvidas, estão a conservação e recuperação do solo, reflorestamento e isolamento através de aceiros, entre outros.

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A CODASP possui como acionista majoritário o Governo do Estado de São Paulo e é administrada pelo Conselho de Administração, órgão de decisão superior e pelo Conselho Fiscal, responsável por acompanhar a atuação da empresa em consonância com a legislação.

A gestão da Companhia cabe à diretoria colegiada, que exerce a administração geral da instituição, garantindo o alcance dos objetivos, sendo formada pelo Diretor-Presidente e pelo Diretor de Operações.

Para o desenvolvimento das atividades, contamos com oitenta e quatro funcionários na área administrativa e trezentos e doze na área técnico/operacional, totalizando 396 (trezentos e noventa e seis) funcionários, além de sete assessores da presidência, estruturados da seguinte forma:

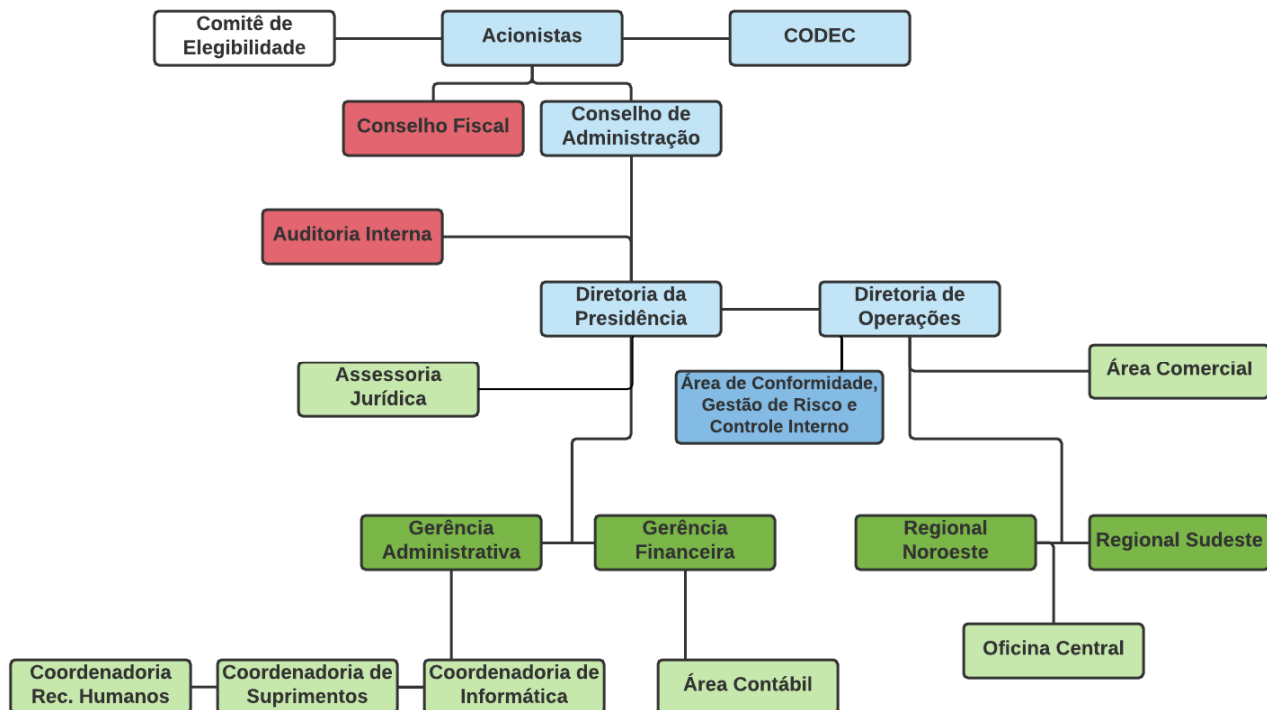
Quant.	Estrutura	
1	Escritório Central - São Paulo	
2	Regionais	
	Sudeste	Noroeste
	Bauru: Centro de Negócios	São José do Rio Preto: Centro de Negócios
	Campinas: Unidade de Apoio	Presidente Prudente: Unidade de apoio

Fonte: Diretoria de Operações

O quadro de pessoal é composto por 20% de colaboradores com nível superior. Com média de idade de 47 anos, sendo 11% do sexo feminino e 89% do sexo masculino.

Ressaltamos que em atendimento a Lei Federal nº 13.303 de 2016, a composição da Diretoria Colegiada deverá ser revisada pelo acionista majoritário, a quem competem as alterações do estatuto social, visando à criação de pelo menos mais uma diretoria.

5. ORGANOGRAMA



6. ESTRUTURA DE CAPITALIZAÇÃO

O capital social da Companhia é de R\$ 107.183.520,02 (cento e sete milhões, cento e oitenta e três mil, quinhentos e vinte reais e dois centavos), totalmente integralizado, sendo ações ordinárias de classe única, nominativas, sem valor nominal, na quantidade de 18.780.945.481.834 ações, conforme composição abaixo:

ACIONISTAS	QUANTIDADE DE AÇÕES	VALOR	%
FAZENDA DO ESTADO DE SÃO PAULO	18.780.932.804.843	107.183.447,67	99,9999
FEPASA	5.709.811	32,58609329	0,00003
CEAGESP	2.047.174	11,68329441	0,00001
BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.	1.582.606	9,031988408	0,000008
CESP	1.218.201	6,952316187	0,000006
PARTICULARES	2.119.199	12,09430394	0,000011

Fonte: Assessoria Jurídica

7. FONTES DE RECURSOS

A CODASP sendo uma empresa de economia mista e condição de dependente, para o exercício de 2017, possui duas fontes de recursos para sua sobrevivência: repasse do tesouro do estado e recursos próprios provenientes de suas atividades produtivas.

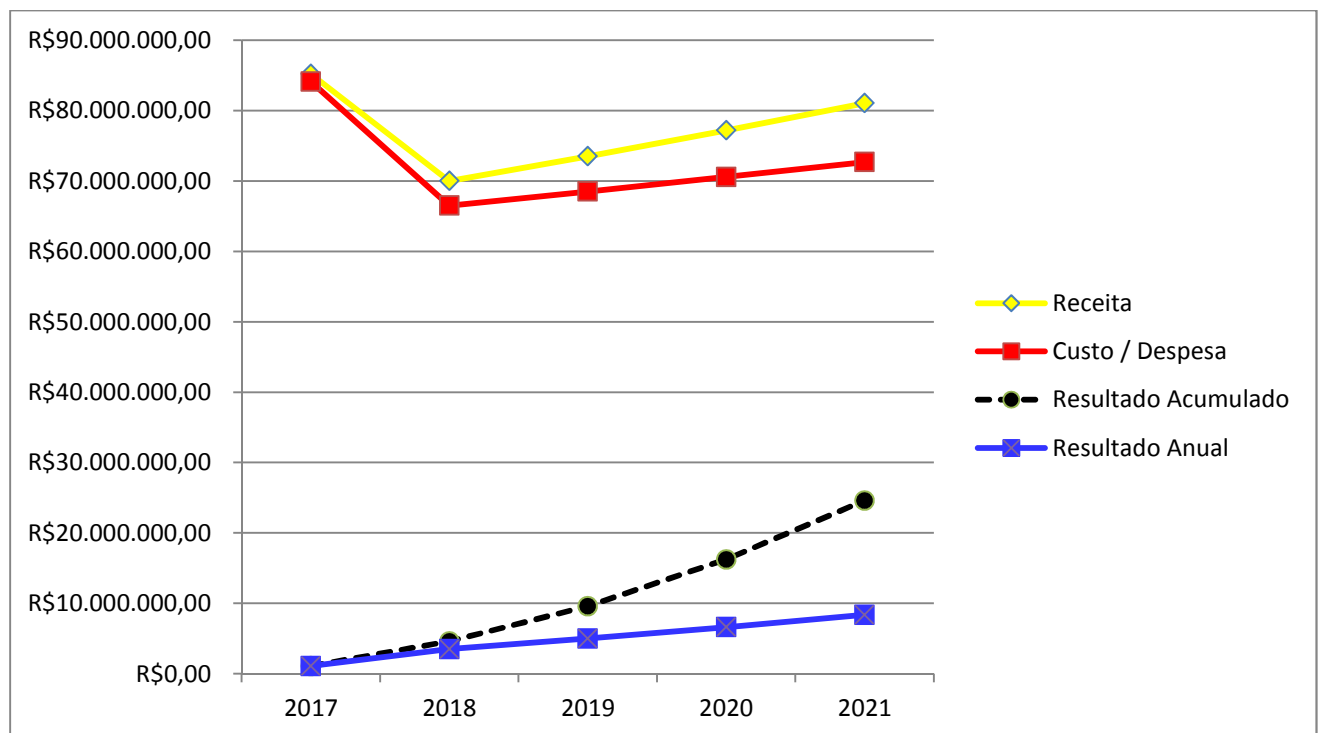
A partir de 2017, devido à atual crise econômica que assola o país, a empresa terá uma redução significativa de contratos do Programa Melhor Caminho/Pontos Críticos, sua principal fonte de renda, juntamente com a necessidade de reestruturação da Companhia.

Essa necessidade foi diagnosticada pelo fato da sazonalidade nos períodos de contratação, deixando a empresa com períodos ociosos, atingindo quase 50% da sua frota produtiva.

É importante mencionar que a CODASP está garantida pelo tesouro do estado apenas para a folha e encargos, bem como parte das despesas básicas para sua manutenção no exercício de 2017.

Entretanto, a intenção da empresa é a de retomar a condição de não dependente do Tesouro do Estado, através de sua capacidade produtiva devidamente reestruturada e apta para novos desafios a partir do exercício de 2018.

8. PROVISIONAMENTO DE FLUXO DE CAIXA



Fonte: Gerência Financeira

Nota-se que respeitando a projeção da receita anual na média de R\$ 75 milhões e um custo de R\$ 65 milhões, conseguiremos alcançar o equilíbrio financeiro e aumentar o capital acumulado em R\$ 28 milhões.

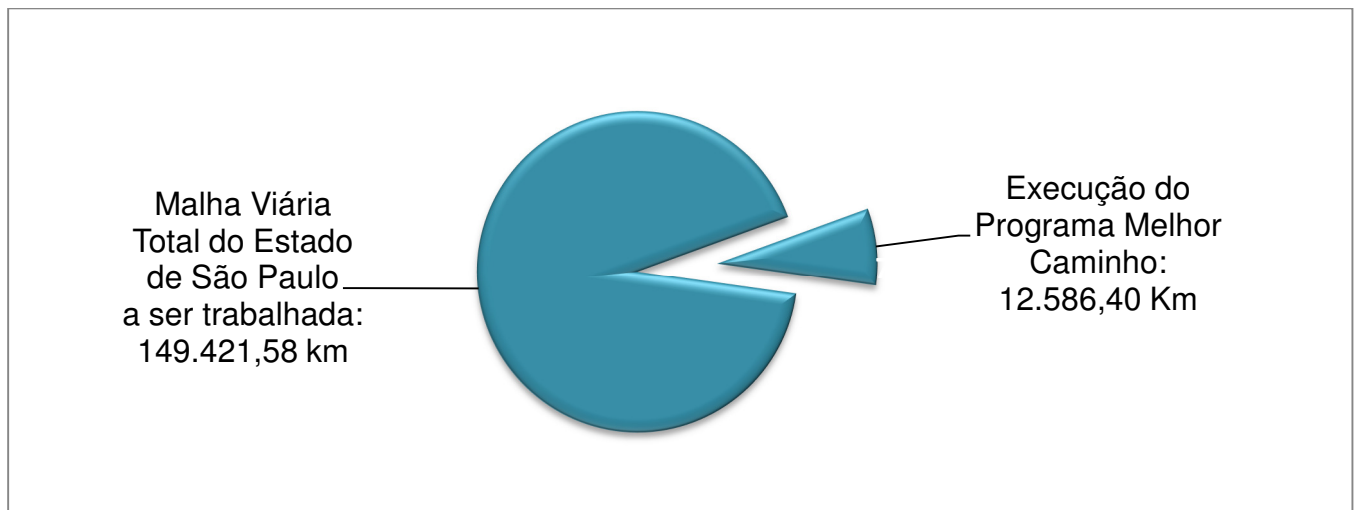
9. CENÁRIO NACIONAL

9.1 ECONOMIA

Destaca-se a importância da malha viária rodoviária de Estradas de Terra para a Economia, onde a maior parte da produção agrícola e agroindustrial do Brasil é conduzida por estradas de terra, principalmente nos trechos iniciais de suas rotas.

Além da forte influência econômica, considera-se, essencialmente, sua função social, que facilita o acesso da população rural à educação, saúde, trabalho e o convívio social.

A malha viária de terra estadual é de 162.007,98 km. Desde o início do Programa Melhor Caminho em 1997 até hoje, atuamos na recuperação de estradas de terra somente em 7,77%.



Fonte: Diretoria de Operações

Ou seja, o Estado de São Paulo possui 149.421,58 quilômetros de estrada de terra a serem trabalhados.

Cabe destacar, ainda, a grave questão ambiental. O estado de São Paulo perde aproximadamente 98 milhões de toneladas de solo por ano em sua malha viária rural, principalmente em função do tipo de manutenção adotada pelas prefeituras municipais.

É evidente o papel fundamental que a agricultura desempenha na economia do país. De acordo com o IEA (Instituto de Economia Agrícola), o setor do agronegócio vem a cada ano aumentando sua representatividade e seu superavit. No ano de 2015, registrou-se um crescimento de 12,8% na balança comercial, atingindo US\$ 17,92 bilhões, enquanto que as importações setoriais foram reduzidas em 10%, somando US\$ 4,52 bilhões.

9.2 LEGISLAÇÃO

Em 01 de julho de 2016 vigorou a Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016, a qual versa sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A nova legislação interfere diretamente no âmbito da Companhia e será necessária adequação em vários aspectos visando cumprimento integral da lei, as ações principais estarão elencadas nas Ações Estratégicas de Curto Prazo.

10. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES

Como ferramenta de gestão e almejando o estabelecimento de prioridades na atuação na tomada de decisão, foi utilizada a matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameças), expondo as fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças que já existem ou que possam interferir no desempenho da Companhia.

Foram considerados como ambiente interno, a CODASP e ambiente externo, os demais, como: Secretaria de Agricultura de Abastecimento, Governo do Estado, Governo Federal, Prefeituras municipais, sociedade e mercado.

Ambiente Interno Fortalezas	Ambiente Externo Oportunidades
Detenção de tecnologia própria na área de adequação de estradas rurais com ênfase na conservação de água e solo	Necessidade de Investimento Público em Ações de Recuperação e Preservação do Meio Ambiente
Alto índice de satisfação dos clientes	Ausência de companhias similares na esfera federal e nos demais estados
Agilidade no atendimento de ações emergenciais	Falta de funcionários das prefeituras com conhecimento técnico necessário para a manutenção das estradas rurais
Possibilidade de contratação direta com diversos órgãos governamentais	
Gestão altamente comprometida	Momento favorável devido aos investimentos no setor agrícola
Área geográfica das regionais favorável ao tipo de negócio da empresa em todo o Estado	Divulgar os serviços da Companhia para outros Estados
Disposição do corpo funcional para atuar em novos desafios	Atuação como executor oficial do programa “Integra São Paulo Lavoura e Pecuária”
Condição estrutural e tecnológica para ampliação e diversificação de produtos	Grande quantidade de quilômetros de estrada de terra a serem recuperados no Estado de SP
Capacidade operacional superior à demanda atual	Mediante a crise econômica, possibilidade de aquisição de insumos com preços abaixo do normalmente praticado

Fraquezas	Ameaças
Precária área comercial	Reflexos da crise econômica
Incapacidade de mostrar a envergadura do ponto de vista ambiental do trabalho realizado	Restrições burocráticas do setor público na atuação como empresa comercial
Dependência financeira do tesouro do Estado de São Paulo	Contratações para o Programa Melhor Caminho muito inferior a capacidade instalada
Vulnerabilidade na cultura organizacional quanto às relações interpessoais	Alterações Política e Governamental
	Inadimplência dos Clientes
Ausência de tecnologia da informação para controles internos	Mudanças na regulamentação fiscal e legislação
Fragilidade no sistema de gestão empresarial	Dificuldade para criação, extinção e/ou alteração do quadro de pessoal
Carência de política de recursos humanos	
Fragilidade em competências funcionais em áreas específicas	
Alto índice de ações judiciais	
Deficiência no aperfeiçoamento da mão de obra operacional	
Ociosidade	

Mediante as fraquezas citadas no quadrante acima, elencamos os problemas identificados no âmbito da Companhia:

- Não há sistema informatizado integrado para o suporte da execução dos serviços;
- No corpo funcional, existem cargos ocupados por funcionários sem a devida competência e compromisso;

- Falta de coordenação e atuação na área de recursos humanos, resultando em um alto índice de reclamações e insatisfações por parte dos funcionários;
- A empresa é prejudicada por uma cultura de intrigas e fofocas entre funcionários;
- A empresa, como dependente do Estado, está vulnerável à extinção;
- A empresa não possuiu um departamento comercial;
- Não há ferramentas eficazes de gestão para direcionamento de atividades;
- Não há programa de racionalização de recursos humanos e operacionais durante o período de sazonalidade inerente às nossas atividades;
- Não há integração eficiente entre as áreas de recursos humanos, assessoria jurídica e operacional, resultando no alto índice de ações ajuizadas;
- A empresa não possuiu sistemática de transferência de conhecimento visando à formação e qualificação do corpo operacional.

Todos os problemas mencionados já estão sendo tratados, sendo imprescindível a resolução de quatro considerados mais relevantes e com interferência direta na resolução dos demais:

- ✓ No corpo funcional existem cargos ocupados por funcionários sem a devida competência e compromisso.
- ✓ Não há sistema informatizado integrado para o suporte da execução dos serviços.
- ✓ Falta de coordenação e atuação na área de recursos humanos, resultando em um alto índice de reclamações e insatisfações por parte dos funcionários.

- ✓ A empresa não possuiu sistemática de transferência de conhecimento visando à formação e qualificação do corpo operacional.

Os planos de ações para a resolução dos referidos problemas já estão em curso e a previsão é de que sejam resolvidos em curto prazo, no exercício de 2017, através da proposta de reestruturação organizacional conduzida pela Diretoria e no desenvolvimento de sistemas realizado pela Gerência Administrativa (Coordenadoria de Informática).

11. PLANO DE NEGÓCIOS

As macroações propostas para os próximos anos:

- Racionalizar o processo de compras e contratações da Companhia.
- Expandir portfólio de serviços.
- Promover a sustentabilidade econômico-financeira da empresa.
- Ampliar a captação de serviço.
- Prospectar novos contratos além do Programa Melhor Caminho/Pontos Críticos, executado para a Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

12. AÇÕES ESTRATÉGICAS DE CURTO E MÉDIO PRAZO

Plano de Negócios	Ações Estratégicas		
	Descrição	Curto Prazo	Médio Prazo
Aumentar a rentabilidade da companhia (Foco: redução do nível da sua dependência com relação ao Programa Melhor Caminho/Pontos Críticos e captação de nossos serviços).	Manter cadastro de clientes em potencial no governo, no mercado e na sociedade.	x	
	Manter cadastro de parceiros em potencial no governo, no mercado e na sociedade.	x	
	Aperfeiçoar o portfólio de serviços(cartas de serviços).	x	
	Desenvolver e implantar projeto de novo sítio na Internet para a companhia.	x	
	Desenvolver material informativo impresso para divulgação da companhia para seus clientes.	x	
Racionalizar os processos produtivos/finalísticos da companhia (Foco: aumento da eficiência operacional;alinhamento ao novo portfólio de serviços; melhoria na qualidade dos serviços; controle/auditoria da operação e gestão do conhecimento).	Estabelecer objetivos e mecanismos de controle para os processos finalísticos/produtivos.		x
	Manualizar os processos finalísticos com foco na gestão do conhecimento de negócios.		x
	Desenvolver e implantar pesquisa de satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela companhia.		x
Aperfeiçoar o macroprocesso de gestão de pessoas da companhia. (Foco: tratamento das questões apontadas no diagnóstico).	Desenvolver Plano de Cargos e Salários		x
	Dimensionar força de trabalho		x
	Desenvolver e implementar plano anual de capacitação.		x



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018- 2022

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acompanhamento deste planejamento estratégico será de responsabilidade do Conselho de Administração, através da Diretoria Colegiada, sendo revisado e analisado anualmente.

Este planejamento será divulgado em toda a Companhia e é da responsabilidade de cada Gerente e Coordenador executá-lo de acordo com a área de atuação.

Alexandre Penteadó Pires
Diretor-Presidente em Exercício

Henrique C. M. Fraga
Gerente Operacional

Rodrigo Alexandre Baesso
Gerente Operacional

Aida T. Fernandes Ferrucci
Gerente Financeira