



CONCLUSÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

sobre o Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo
da Autoridade Portuária de Santos S.A.



Ano Base 2020





CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PRESIDENTE

FABIO LAVOR TEIXEIRA

Indicado pelo Ministério da Infraestrutura

CONSELHEIROS

FABIO ROGÉRIO TEIXEIRA DIAS DE ALMEIDA CARVALHO

Indicado pelo Ministério da Infraestrutura

CHARLES LAGANÁ PUTZ

Indicado pelo Ministério da Economia
(membro independente)

MARCIO LUIZ BERNARDES CALVES

Indicado pela Classe Empresarial
(membro independente)

SIDNEY ANTONIO VERDE

Indicado pela Classe Trabalhadora



© 2021 Autoridade Portuária de Santos S.A

Conclusões do Conselho de Administração sobre o Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo da Autoridade Portuária de Santos S.A. – Ano base 2020

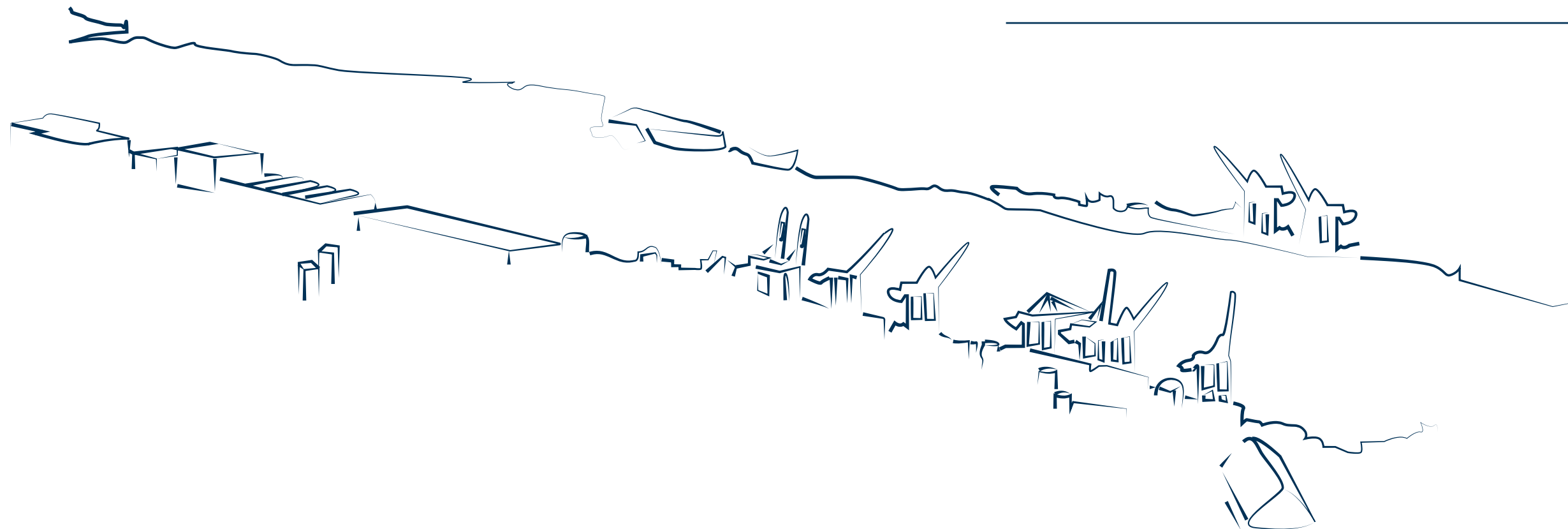
CONCEPÇÃO E ELABORAÇÃO

Conselho de Administração

APOIO TÉCNICO

**Superintendência de Governança,
Riscos e Compliance**

**Gerência de Planejamento Estratégico
e Governança Corporativa**





MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A Autoridade Portuária de Santos S.A. (“Santos Port Authority”, “SPA”, ou “Companhia”) aprofundou em 2020 a trajetória consistente a que se propôs trilhar desde 2019, quando revisitou o planejamento estratégico e estabeleceu uma visão de futuro clara para garantir a sustentabilidade do negócio e sua perpetuidade, ao tempo em que se aproxima da desestatização definida pelo Governo Federal.

Por meio de uma gestão diligente, moderna e técnica, a SPA recuperou sua bancabilidade, permitindo a realização, com caixa próprio, de investimentos há muito necessários, a exemplo das obras de recuperação do cais da Ilha Barnabé, passando a depender cada vez menos dos recursos públicos para a execução de investimentos.

Da mesma forma, a Companhia avançou no bem-sucedido modelo de parceria com a iniciativa privada para realização de investimentos imperativos ao Porto de Santos.

Resultou que 2020 foi um dos mais memoráveis anos para a Companhia e para o Porto de Santos que, mesmo no período mais sério da pandemia causada pelo novo coronavírus, não parou.

Mais do que isso, bateu recordes de movimentação - e não somente em decorrência da pujança do agronegócio e do câmbio favorável, mas, também, por conta da excelência da gestão que estabeleceu uma nova relação comercial, operacional e fiscalizatória junto aos clientes, além da criação de um sofisticado modelo de governança.

O grande projeto, a desestatização, caminha de forma célere desde setembro de 2020, quando o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) contratou o consórcio responsável pelos estudos. Ao longo deste ano a sociedade poderá criticar e propor melhorias ao projeto. Entendemos que esse passo é fundamental para assegurar, em um horizonte de longo prazo, a perenidade da gestão profissional, técnica e focada em resultados.

Nossa visão de futuro está fundamentada na convicção de que ética e integridade são postulados da administração, intrínsecos à realização de negócios e, por isso, devem ser observadas, praticadas e reforçadas por todas as pessoas, começando pelo alta administração, gestores e funcionários.

Neste caminho, o Conselho de Administração considera que a prática dos princípios e conceitos da cultura empresarial da SPA, particularmente o protagonismo e a valorização das pessoas, será ainda mais necessária.

Os desafios que se avizinham são grandes, e o Consad continuará apoiando a diretoria-executiva na tomada das melhores decisões, com quem busca constante alinhamento, mas de quem mantém saudável independência.

Sejam bem-vindos.



APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta as conclusões, em relação ao ano de 2020, do Conselho de Administração da Autoridade Portuária de Santos S.A, empresa pública vinculada ao Ministério da Infraestrutura, em cumprimento aos termos do artigo 37, parágrafo 3º do Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

O presente relatório foi elaborado em alinhamento aos requisitos de qualidade visual e padronização dos relatórios de prestação de contas da SPA, de acordo com as melhores práticas de governança aplicáveis às estatais, e está estruturado em 5 (cinco) capítulos:



APRESENTAÇÃO

5

VISÃO GERAL DA SPA,

CONSIDERANDO OS FATORES DE IDENTIFICAÇÃO, FINALIDADE E
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS, BEM COMO, A FORMA COMO
UTILIZAMOS RECURSOS E PROCESSOS PARA CRIAR VALOR
(NOSSOS CAPITAIS ALOCADOS AO MODELO DE NEGÓCIOS)

6

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2019-2023

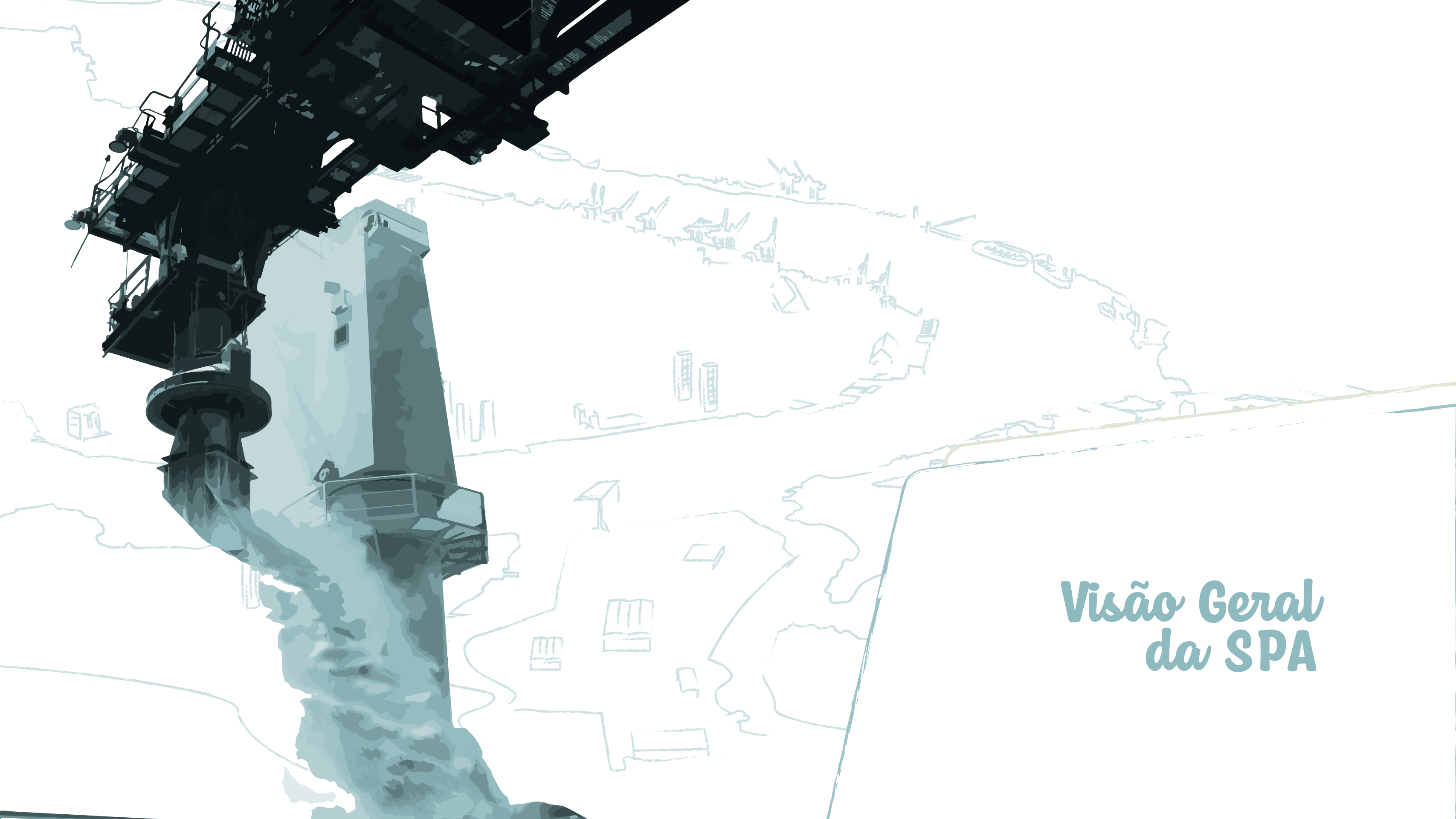
12

ANÁLISE E CONCLUSÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS EM 2020

28

CONSIDERAÇÕES FINAIS

44



Visão Geral da SPA

IDENTIFICAÇÃO

PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

Poder: Executivo – Administração Indireta
Órgão de Vinculação: Ministério da Infraestrutura



IDENTIFICAÇÃO

Natureza Jurídica: Empresa Pública, pessoa jurídica de direito privado
Principal Atividade: Administração e Autoridade Portuária do Porto de Santos



CONTATOS

Telefone: (13) 3202-6565
Endereço Postal: Rua Conselheiro Rodrigues Alves, s/n,
CEP 11015-900, Santos-SP
Endereço Eletrônico: spa@brssz.com
Página na Internet: www.portodesantos.com.br



ADMINISTRADORES



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

FABIO LAVOR TEIXEIRA (PRESIDENTE)
Indicado pelo Ministério da Infraestrutura

FABIO ROGÉRIO TEIXEIRA DIAS DE ALMEIDA CARVALHO
Indicado pelo Ministério da Infraestrutura

CHARLES LAGANÁ PUTZ
Indicado pelo Ministério da Economia
(membro independente)

MARCIO LUIZ BERNARDES CALVES
Indicado pela Classe Empresarial
(membro independente)

SIDNEY ANTONIO VERDE
Indicado pela Classe Trabalhadora

DIRETORIA EXECUTIVA

FERNANDO HENRIQUE PASSOS BIRAL
Presidente

BRUNO STUPELLO
Diretor de Desenvolvimento de Negócios e Regulação

MARCELO RIBEIRO DE SOUZA
Diretor de Operações

MARCUS DOS SANTOS MINGONI
Diretor de Administração e Finanças

AFRÂNIO DE PAIVA MOREIRA JUNIOR
Diretor de Infraestrutura



FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

A Autoridade Portuária de Santos S.A foi constituída pelo Governo Federal em 01 de outubro de 1980, diante do término do período legal de concessão da exploração do porto pela Companhia Docas de Santos, empresa privada que teve suas origens no Decreto nº 9.979, de 12 de julho de 1888. A Escritura Pública de Constituição da Codesp encontra-se registrada no Livro nº 506 do Cartório do 2º Ofício de Notas. Suas atividades tiveram início em 08 de novembro de 1980, conforme previsto no Decreto nº 85.309, de 30 de outubro de 1980.

A SPA, hoje vinculada ao Ministério da Infraestrutura, é uma empresa pública, com prazo de duração indeterminado, sede e foro na cidade de Santos, estado de São Paulo, com capital social integralmente subscrito e integralizado, cujo objeto social é realizar a administração e a exploração comercial do Porto de Santos e dos demais portos ou instalações portuárias que estejam ou venham a ser incorporados à sua administração.

Seu funcionamento é regido por seu Estatuto Social, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e suas alterações, pela Lei nº 12.815, de 05 de junho de 2013, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, pelo Decreto nº 8.033, de 27 de junho de 2013, pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016 e demais legislações aplicáveis.





QUEM SOMOS

Somos uma empresa pública que tem por objeto social exercer as funções de Autoridade Portuária, no âmbito do Porto Organizado de Santos, o maior e mais importante porto nacional, sob sua administração e responsabilidade, em consonância com as políticas públicas setoriais formuladas pelo poder concedente, exercido pelo Ministério da Infraestrutura, ao qual se vincula.

A SPA é regida por seu Estatuto Social, pela Lei nº 6.404/1976, Lei nº 12.815/2013, Lei nº 13.303/2016, bem como pelo Decreto nº 8.033/2013, Decreto nº 8.945/2016 e demais legislações aplicáveis.

MISSÃO

“NOSSO PROPÓSITO DE EXISTIR”

Desenvolver, administrar e fiscalizar o Porto de Santos, oferecendo serviços e infraestrutura eficientes aos seus clientes e usuários, bem como apoiar o poder público, o comércio e o desenvolvimento econômico com responsabilidade socioambiental.

VISÃO

“ONDE QUEREMOS CHEGAR”

Ser a Autoridade Portuária modelo em sustentabilidade, eficiência, agilidade, competitividade e integridade, de forma a tornar o Porto de Santos além de o maior, o melhor porto da América Latina.

VALORES

“NOSSOS IDEAIS DE ATITUDE, COMPORTAMENTO E RESULTADO”

Ética e Transparência;
Valorização da marca e dos colaboradores;
Comprometimento com o negócio.



COORDENADAS GEOGRÁFICAS

23°57'24"S
46°18'37"W



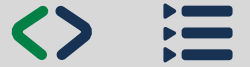
FUSO HORÁRIO

GMT - 3H

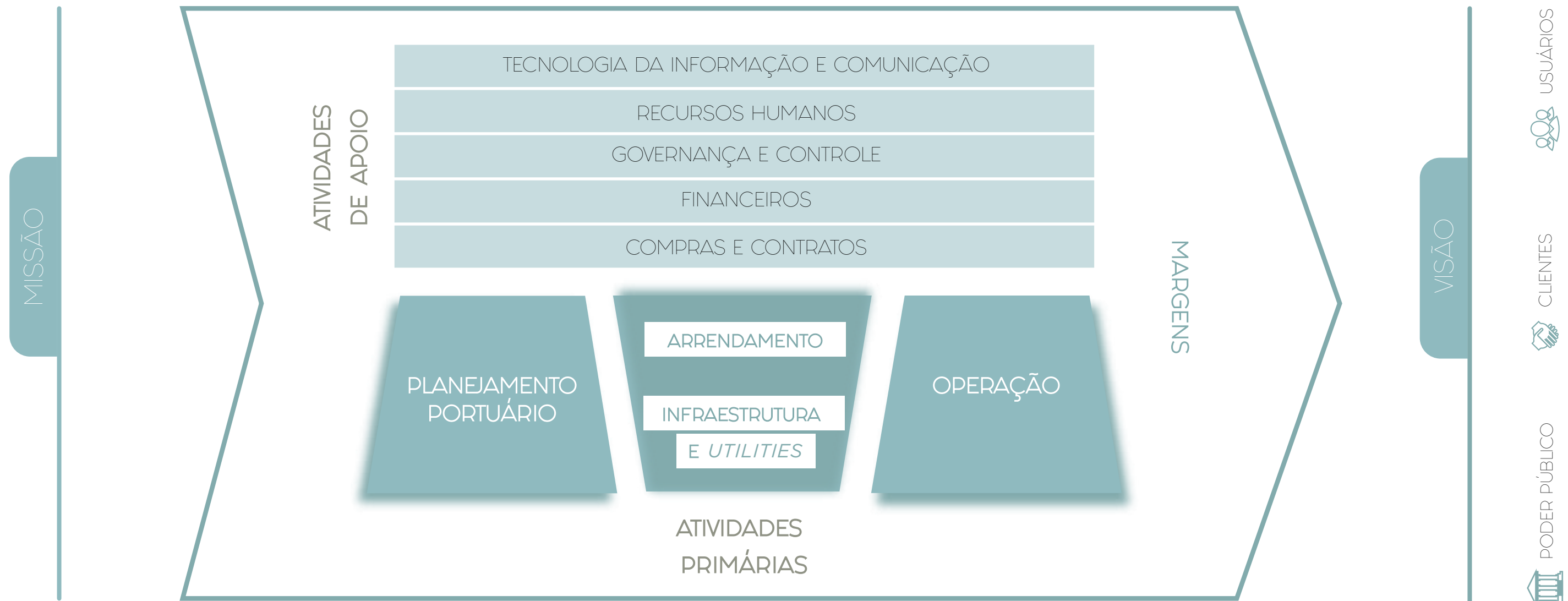
Av. Conselheiro Rodrigues Alves, s/nº, Macuco
Santos - SP - Brasil CEP: 11015-900
+55 (13) 3202-6565
www.portodesantos.com.br
ouvidoria@portodesantos.com.br
CNPJ: 44.837.524/0001-07



ASSISTA AO VÍDEO "NOSSOS VALORES"



CADEIA DE VALOR





MODELO DE NEGÓCIOS

NOSSOS CAPITAIS

APLICADOS AOS NOSSOS PROCESSOS

RESULTAM EM

CAPITAL NATURAL

Composto pelos recursos e processos ambientais consumidos ou afetados por nossos negócios.

355

(km²)
ÁREA MOLHADA DA POLIGONAL

136

(quantidade de espécies)
BIODIVERSIDADE AVIFAUNA

CAPITAL SOCIAL E RELACIONAMENTO

Composto pelas interações com nossos públicos e a habilidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar coletivo.

36

AGÊNCIAS MARÍTIMAS

6

ÓRGÃOS ANUENTES*
(Polícia Federal, Autoridade Marítima, Receita Federal, Mapa, Anvisa, Antaq)

6

TERMINAIS DE USO PRIVADO (TUP)

63

OPERADORES PORTUÁRIOS

41

ARRENDATÁRIOS

190

FORNECEDORES

CAPITAL PRODUTIVO

Composto pelos equipamentos e instalações utilizados na prestação de serviços.

ACESSO AQUAVIÁRIO E ACOSTAGEM

15 (m) profundidade do canal 25 (km) canal de navegação 44 berços de atracação (poligonal) 16 berços de atracação (TUP) 13 (km) cais acostável poligonal

ACESSO TERRESTRE

20 (km) avenidas perimetrais 100 (km) malha ferroviária interna 55 (km) dutovias

ÁREAS E INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

3,3 (km²) áreas arrendadas 10 contratos de passagem

UTILIDADES

118 (m³/h) Capacidade de tratamento de água e esgoto 83 (milhões KWH) geração bruta de energia

CAPITAL FINANCEIRO

Composto pelo conjunto de recursos financeiros disponíveis destinados à execução do objeto social da SPA.

2,5 (R\$ bilhão)
VALOR DO IMOBILIZADO LÍQUIDO

CAPITAL HUMANO

Composto por nossos empregados, suas competências, habilidades, experiências e suas motivações para inovar, desenvolver e implementar a estratégia da Companhia, melhorando processos e serviços, atuando com ética, conformidade, responsabilidade e segurança.

CRENCIADOS COM ACESSO AO PORTO

1.027

EMPREGADOS DIRETOS

23.592

TRABALHADORES

CAPITAL INTELECTUAL

Composto por nossos intangíveis organizacionais baseados na construção de conhecimentos e desenvolvimento de cultura empresarial, por meio da consolidação de capacidade técnica, conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

EMPREGADOS DIRETOS

79,3 horas/funcionário

INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

R\$ 550 mil

TRABALHADORES

1.687 Trabalhadores portuários capacitados

65.571 Horas de capacitação

MISSÃO VISÃO VALORES

PLANEJAMENTO PORTUÁRIO

ARRENDAMENTO

INFRAESTRUTURA E UTILITIES

OPERAÇÃO

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

RECURSOS HUMANOS

GOVERNANÇA E CONTROLE

FINANCEIRO

COMPRAS E CONTRATOS

CADEIA DE VALOR

MEIO AMBIENTE

52

(mil t/ano)
Resíduos de embarcações

36

(mil t/ano)
Resíduos SPA

746

(mil t/ano)
Resíduos terminais portuários

296

(milhares m³/ano)
Efluentes tratados no Porto de Santos

8,55

(GW/ano)
Consumo de energia elétrica

ÁREA DE INFLUÊNCIA

5

Estados na área de influência

29%

Da área total do país

75

Milhões de pessoas

67%

do PIB brasileiro

OPERAÇÃO PORTUÁRIA

146,6 (milhões t)
Movimentação física

4.860 navios/ano

46,8 (milhões t)
Movimentação física de carga contêinerizada

7.400 caminhões/dia

75,7 (milhões t)
Movimentação física de grãos sólidos

1.400 vagões/dia

6,5 toneladas/ano (dutovias)

SOCIEDADE

103,2

(US\$ bilhões -FOB)
Corrente do comércio

EMPREGADOS ATIVOS E INATIVOS

219

(R\$ milhões)
Remuneração e benefícios

ACIONISTAS E OUTROS

471,3

(R\$ milhões)
Total de novos contratos firmados em 2020

SEGURANÇA DO TRABALHO

5

Acidentes de trabalho típico

2,5

Taxa de frequência

18,7

Taxa de gravidade

2^a MELHOR PONTUAÇÃO na principal categoria, o ranking do IGAP PRÊMIO PORTOS + BRASIL - MINFRA

58 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS monitoradas pelo PMO

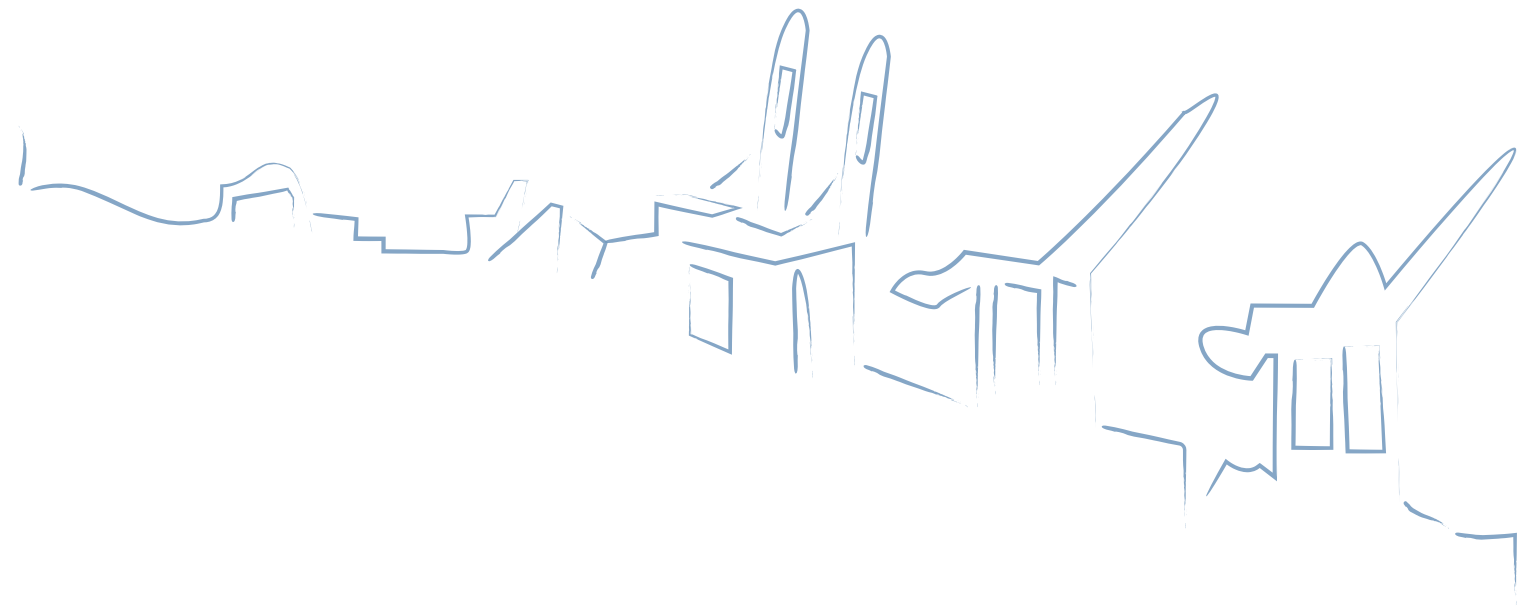
Estratégia de Longo Prazo 2019-2023



ESTRATÉGIA 2019-2023

Durante o ano de 2020 executamos o Plano Estratégico 2019-2023, reafirmamos nosso compromisso de ser uma Companhia focada em oferecer serviços e infraestrutura eficientes aos clientes e usuários, apoiamos o poder público, o comércio e o desenvolvimento econômico com responsabilidade socioambiental, trabalhando de forma ética e transparente e comprometida com o negócio.

Em atendimento ao artigo 23 da Lei 13.303/2016, bem como em virtude da definição de novas diretrizes vislumbradas pela atual gestão da Companhia, alinhadas às mudanças propostas pelo Governo Federal, em 29/05/2020, o Conselho de Administração aprovou a atualização do Mapa Estratégico ciclo 2019-2023, que apresenta um conjunto de estratégias definidas em 3 eixos de atuação e desdobradas por meio de:



9 OBJETIVOS MACRO



24 OBJETIVOS ESPECÍFICOS



58 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



33 INDICADORES





OS 3 EIXOS ESTRATÉGICOS DE ATUAÇÃO QUE DEMONSTRAM A AMPLITUDE DOS NOSSOS OBJETIVOS MACRO



MERCADO E INFRAESTRUTURA

- > AMPLIAR AS RECEITAS E GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA, BUSCANDO REDUZIR OS APORTES DO TESOUREIRO NACIONAL EM INVESTIMENTOS;
- > SER A PRIMEIRA OPÇÃO PARA OPERAÇÃO PORTUÁRIA, ALINHADA À LOGÍSTICA 4.0;
- > PROVER ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS POR INFRAESTRUTURA AQUAVIÁRIA E TERRESTRE;
- > SER REFERÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, SEGURANÇA PÚBLICA PORTUÁRIA E RELAÇÃO PORTO-CIDADE.



INTRACORPORAÇÃO

- > DESENVOLVER CULTURA DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E TRANSPARÊNCIA;
- > PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A DESBUROCRATIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS DE NEGÓCIO;
- > GARANTIR UM AMBIENTE EMPRESARIAL MERITOCRÁTICO, OTIMIZADO, CAPACITADO E COM FOCO EM RESULTADOS.



DESESTATIZAÇÃO

- > GARANTIR A QUALIDADE E ACURACIDADE DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA A DESESTATIZAÇÃO;
- > GARANTIR A REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA E A MITIGAÇÃO DE PASSIVOS E CONTINGÊNCIAS.



MERCADO E INFRAESTRUTURA



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020		
OM1: Ampliar as receitas e geração de fluxo de caixa, buscando reduzir os aportes do Tesouro Nacional em investimentos	OE1: Manter a autossuficiência tarifária em todas as tabelas	IE1: Implementar nova estrutura tarifária e critérios de reajuste	I1. Índice de autossuficiência tarifária - Inframar	Proporção entre a Receita Tarifária e as Despesas Tarifárias, no período	$x = (\text{receita tarifária}) / (\text{despesa tarifária}) \times 100$	100%		
			I2. Índice de autossuficiência tarifária - Infraterra	Proporção entre a Receita Tarifária e as Despesas Tarifárias, no período	$x = (\text{receita tarifária}) / (\text{despesa tarifária}) \times 100$	100%		
			I3. Índice de autossuficiência tarifária - Utilities	Proporção entre a Receita Tarifária e as Despesas Tarifárias, no período	$x = (\text{receita tarifária}) / (\text{despesa tarifária}) \times 100$	100%		
	OE2: Implantar PDZ de forma a garantir a plena utilização das áreas disponíveis <i>brownfield</i> e <i>greenfield</i> , em alinhamento ao contrato da gestão	IE2: Iniciar/concluir novas licitações via SNPTA (leilões: STS-10/SSZ39; STS-14; STS-08)	IE3: Garantir a ocupação de áreas sem contrato através de contratos de transição	I4. Utilização de áreas operacionais	O indicador possibilita analisar, entre as áreas operacionais disponíveis, qual a parcela que está arrendada e, portanto, não ociosa	$x = (\text{áreas operacionais arrendadas}) / \text{total de áreas operacionais passíveis de arrendamento} \times 100$	82%	
								IE4: Definir nova poligonal
								IE5: Explorar as áreas não-operacionais por meio de cessões de uso (suporte logístico)



MERCADO E INFRAESTRUTURA



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM2: Ser a primeira opção para operação portuária, alinhada à logística 4.0	OE3: Ampliar a eficiência das operações portuárias	IE6: Implantar o sistema de monitoramento e sequenciamento de tráfego de navios	15. Produtividade média da operação (TEUs/h ou ton/h)	Proporção de cargas movimentadas em relação ao tempo de operação	$x = (\text{quantidade de carga movimentada}) / (\sum(\text{data/hora fim operação} - \text{data/hora início atracação}))$	CC - 118 Demais - 340
		IE7: Obter a autorização para operação de navios até 366 metros				
		IE8: Realizar a passagem da amarração aos operadores				
		IE9: Realizar a passagem da manutenção de berços e defensas aos arrendatários				
		IE10: Atualizar o Regulamento de Exploração do Porto (REP)				
	OE4: Promover transformação digital dos processos operacionais do Porto de Santos	IE11: Instalar infraestrutura e software para aprimorar o monitoramento de acesso terrestre	16. Índice de não cumprimento de agendamento de caminhões	Proporção de caminhões sem permissão de acesso ao porto no momento de chegada ao portão, em período determinado (mês/semestre/ano)	$x = (\text{quantidade de caminhões sem permissão de acesso ao porto}) / (\text{quantidade total de caminhões que acessaram o porto}) \times 100$	4,12%
		IE12: Implementar a Nova Supervia (Gestão de Operações Portuárias)	17. Índice de automação de processos operacionais	Medir quais processos de negócios da empresa ligados ao eixo Mercado e Infraestrutura (como Engenharia, Relações Comerciais, Segurança, etc). contam com automação em qualquer grau, seja em atividades específicas ou no processo como um todo	Quantidade de processos de negócios do eixo Mercado e Infraestrutura com automatização / total processos de negócios mapeados no eixo Mercado e Infraestrutura	38,46%
		IE13: Criar integração de bases de dados - internas e externas para geração de estatísticas (N45)				
		IE14: Implantar Centro de Controle de Fiscalização com Integração de equipamentos e uso de IOT				



MERCADO E INFRAESTRUTURA



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM3: Prover atendimento às demandas por infraestrutura aquaviária e terrestre	OE5: Ampliar a infraestrutura de acessos rodoviários	IE15 Executar as Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Direita do Porto de Santos, trecho Alamoá	18. Desvio de cronograma planejado	Este indicador afere os desvios de cronograma confrontando as informações do PREVISTO no planejamento com as informações do REALIZADO durante a execução.	$x = ((\text{Percentual de avanço realizado} / \text{Percentual de avanço previsto} - 1) \times 100$	-
		IE16 Executar as Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Esquerda do Porto de Santos - 2ª fase	19. Desvio de cronograma planejado			
		IE17 Readequar da Avenida Perimetral da Margem Direita do Porto de Santos - trecho Centro Histórico	110. Desvio de cronograma planejado			
	OE6: Promover os investimentos ferroviários	IE18 Celebrar novo contrato de concessão ferroviária	111. Índice de cumprimento de cronograma	Mede a proporção de etapas concluídas em relação ao total de etapas	$X = (\text{Quantidade de etapas concluídas}) / (\text{Total de etapas do projeto}) \times 100$	62%
		OE7: Garantir a infraestrutura do canal de acesso e berços	IE19 Manter vigentes/ativos os contratos de manutenção da dragagem, sinalização náutica e batimetria	112. Calado operacional - Canal de Acesso	Proporção entre o calado operacional vigente e o calado operacional máximo histórico (18 meses) do canal de acesso.	$X = (\text{Calado operacional vigente do canal de acesso}) / (\text{Calado operacional máximo histórico do canal de acesso}) \times 100$
	113. Calado operacional - Berços de Atracação			Proporção entre o somatório dos calados operacionais vigentes e os calados operacionais máximos históricos (18 meses) dos berços de atracação operacionais.	$X = \sum (\text{Calados operacionais vigentes dos berços de atracação operacionais}) / (\sum \text{Calados operacionais histórico dos berços de atracação operacionais})$	90%
	114. Índice de eficácia (IE) Marinha do Brasil - Norman 17			Verificar a eficácia da sinalização náutica de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Marinha do Brasil.	$X = \text{NORMAM-17/DHN}$	95%



MERCADO E INFRAESTRUTURA



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM3: Prover atendimento às demandas por infraestrutura aquaviária e terrestre	OE8: Garantir a infraestrutura das instalações de acostagem	IE20 Executar as Obras de recuperação e melhoria no cais da Ilha Barnabé	I15. Desvio de cronograma planejado	Este indicador afere os desvios de cronograma confrontando as informações do PREVISTO no planejamento com as informações do REALIZADO durante a execução.	$X = ((\text{Percentual de avanço realizado} / \text{Percentual de avanço previsto} - 1) \times 100)$	15%



MERCADO E INFRAESTRUTURA



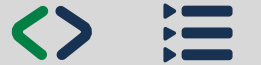
OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020				
OM4: Ser referência em sustentabilidade ambiental, segurança pública portuária e relação porto-cidade	OE9: Manter a Declaração de Cumprimento do ISPS-Code	IE21 Restabelecer a declaração de cumprimento da SPA	I16. Fator vulnerabilidade do sistema de segurança (FVS)	Mede o grau de vulnerabilidade a partir da metodologia de análise de riscos com ênfase na segurança portuária (ARESP)	$FVS = \sum (\text{Notas FVc} / \text{n}^\circ \text{ de categorias vulneráveis})$ $FVc = \sum \text{notas dos itens das categorias} / \text{n}^\circ \text{ de itens checados}$	40%				
		IE22 Implantar os Sistemas de Segurança integrados com a comunidade portuária (Gestão de Ocorrências e Fiscalização Portuária, Sistema de Credenciamento da Guarda Portuária)								
		IE23 Efetivar o enquadramento do porto como infraestrutura crítica								
	OE10: Manter Regularidade Ambiental	IE24 Implementar programas de monitoramento de qualidade das águas; dos sedimentos; de efluentes (condicionantes da LO (nº 1382/2017))					I17. Índice de Desempenho Ambiental - (IDA) (Antaq)	O Índice de Desempenho Ambiental (IDA) da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) implementado em 2012 por meio de sua Resolução nº2.650/2012, é um número que mede o grau de atendimento às conformidades ambientais por parte dos portos públicos e privados do Brasil.	$IDA = \text{Ponderação entre indicadores de conformidade da gestão ambiental portuária}$	83,32
		IE25 Implementar o Programa de Monitoramento e Controle dos Ruídos Ambientais; de Vibrações (condicionante da LO (nº 1382/2017));								
		IE26 Viabilizar Estudo de Análise de Risco Ambiental (EAR), Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e o Plano de Ação de Emergência (PAE) (condicionantes da LO (nº 1382/2017))								



MERCADO E INFRAESTRUTURA



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020	
OM4: Ser referência em sustentabilidade ambiental, segurança pública portuária e relação porto-cidade	OE10: Manter Regularidade Ambiental	IE27 Viabilizar realização bianual de Auditoria Ambiental Externa Conama nº306/2002	I17. Índice de Desempenho Ambiental - (IDA) (Antaq)	O Índice de Desempenho Ambiental (IDA) da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) implementado em 2012 por meio de sua Resolução nº2.650/2012, é um número que mede o grau de atendimento às conformidades ambientais por parte dos portos públicos e privados do Brasil.	IDA=Ponderação entre indicadores de conformidade da gestão ambiental portuária	83,32	
	OE11: Assumir compromissos de sustentabilidade	IE28 Implementar ações em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aplicáveis à Autoridade Portuária					
		IE29 Elaborar e executar ações visando à certificação NBR ISO 14.001					
	OE12: Garantir a gestão do patrimônio histórico e cultural do Portos	IE30 Elaborar e implementar Plano de Contingência do Porto de Santos (PCPS)	IE31 Elaborar plano de gestão do patrimônio histórico e cultural do Porto (demolição Valongo)	I18. Índice de relacionamento porto-cidade e capital social	Resultante das comunicações diretas recebidas de órgãos locais, das manifestações de terceiros que não sejam diretamente ligados à operação portuária, das manifestações em mídias sociais, das veiculações na mídia, e das representações perante a sociedade em geral, que tratem especificamente a respeito de relações porto-cidade e desenvolvimento social, cultural, ambiental ou econômico.	$\Sigma(\text{número de eventos} \times \text{pesos})$	$\Sigma > 0$



INTRACORPORAÇÃO



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM5: Desenvolver cultura de Governança, Integridade e Transparência	OE13: Profissionalizar a gestão e desenvolver cultura de criação de valor	IE32 Estruturar e implantar o Programa de Adequação no Sistema de Governança Corporativa - Revisar e criar Políticas, Regimentos e Manuais de Governança Corporativa - Revisar as estruturas administrativas de Governança Corporativa	I19. Indicador de Governança da SEST (IG-SEST)	Indicador de Governança desenvolvido pela SEST -IG - SEST: Instrumento para acompanhamento contínuo do desempenho da governança das empresas estatais federais.	$IG-SEST = (\sum (\text{dimensão} \times \text{peso dimensão})) / (\sum \text{peso dimensão})$	9
		IE33 Implementar o Project Management Office (PMO)				
		IE34 Implantar o Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade (PGMQ), baseado na metodologia IA-CM				
	OE14: Possuir mecanismos eficazes de gestão de riscos e controles internos	IE35 Mapear, revisar e implantar Controles Internos	I20. Modelo de Capacidade da Auditoria Interna (IA-CM)	Ilustra os níveis e estágios pelos quais uma Unidade de Auditoria Interna Governamental pode evoluir à medida que define, implementa, mede, controla, e melhora os seus processos e práticas. Medição em níveis pré-definidos pelo modelo.	Nível 1: $(\text{Condições solucionadas do nível 1} / \text{Total de Condições do nível 1}) \times 100$ Demais Níveis: $(\text{Total de KPA's comprovados} / \text{Total de KPA's do nível}) \times 100$	Nível 1: 20%
			IE36 Implementar auditoria de processos baseada em riscos			



INTRACORPORAÇÃO



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM5: Desenvolver cultura de Governança, Integridade e Transparência	OE15: Garantir a conformidade dos atos administrativos, das relações contratuais e dos processos decisórios	<p>IE37 Implementar o <i>Due Diligence de Integridade</i> (DDI) e o <i>Background Check de Integridade</i> (BCI)</p> <p>IE38 Implementar procedimento de análise de conformidade previamente à tomada de decisão da DIREXE (antiga Res. 108/15)</p> <p>IE39 Reformular e implementar o programa de integridade</p>	I22. Grau de cumprimento dos procedimentos preventivos de conformidade	Com base na proposição da rotina de verificação de conformidade dos Processos de Contratação promovida pela SUGOV, alinhada à Lei nº 13.303/16, relativa à instrução dos autos anteriores às decisões da Diretoria Executiva para Abertura de Processo Licitatório; Adjudicação e Homologação de Certame Licitatório; Contratação Direta para casos previstos em lei; e Aditamento de contrato vigente. o computo total das decisões tomadas pela Diretoria Executiva, com relação direta em processos de contratação. Considera o total de Decisões da Diretoria Executiva, relacionadas a Processos de contratação, comparada ao quantitativo de pareceres emitidos no período.	$\text{Cump\%} = \frac{\sum \text{Parecer de Compliance}}{\sum \text{Decisão DIREXE}}$	90%



INTRACORPORAÇÃO



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM6: Promover a transformação digital e a desburocratização dos processos internos de negócio	OE16: Mapear e Redesenhar os processos com enfoque em automação	IE40 Revisar os processos com enfoque em automação	I23. Quantidade de processos revisados para automação	Mede a quantidade de processos que são revisados com o viés de automação	Σ processos remapeados com o viés da automação	3
	OE17: Transformar digitalmente processos ligados ao eixo intracorporação	IE41 Efetuar a migração para S/4 Hana	I24. Índice de automação de processos internos	Medir quais processos de negócios da empresa ligados ao eixo Intracorporação (como Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Administração, etc), contam com automação em qualquer grau, seja em atividades específicas ou no processo como um todo.	Quantidade de processos de negócios do eixo Intracorporação com automatização/ total processos de negócios mapeados no eixo Intracorporação.	34,29%
	IE42 Implantar SAP <i>SuccessFactors</i> (N126)					
	IE43 Implementar solução para novo processo de Gestão de Contratos Administrativos (N014)					
	IE44 Implantar o Sistema Eletrônico de informações (SEI)					
		IE45 Implantar solução de <i>Business Intelligence</i> - BI (N076)				



INTRACORPORAÇÃO



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020	
OM7: Garantir um ambiente empresarial meritocrático, otimizado, capacitado e com foco em resultados	OE18: Criar e manter sistema de remuneração baseada em meritocracia	IE46 Revisar e aprimorar a Avaliação de Desempenho (<i>Nine Box</i>)	I25. Índice de Adequação das promoções (%)	Representatividade dos funcionários promovidos dentro do somatório dos funcionários avaliados como "Alto Potencial" e "Forte Desempenho".	$(\sum \text{Promovidos} / \sum \text{"Alto Potencial"} + \sum \text{"Forte Desempenho"}) * 100$	50%	
	OE19: Desenvolver as capacitações necessárias como autoridade portuária	E47 Realizar o Mapeamento das Competências					
	OE20: Criar e manter um ambiente organizacional otimizado, que valorize a qualidade de vida dos funcionários		IE48 Implantar Programa Qualidade de Vida (PQV) com base em Pesquisa de Clima	I26. Cumprimento da programação do PQV (%)	Proporção entre a quantidade de iniciativas realizadas pela quantidade de iniciativas previstas	$(\text{Qtde de Ações Realizadas} / \text{Qtde de Ações Previstas no PQV}) * 100$	-
				I27. Índice de favorabilidade dos empregados (%)	Mede a quantidade percentual de assertivas consideradas favoráveis, medidas pelo índice de favorabilidade, em relação à liderança, estratégia e planos, cidadão e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos e critérios da pesquisa de clima organizacional.	$X = (\text{Número de Assertivas com Índice de Favorabilidade Atingido}) / (\text{Número de Assertivas Avaliadas}) * 100$	60%
			IE49 Revisar a estrutura organizacional em função do PIDV e novas tecnologias	I28. Índice de Eficiência Operacional	Proporção entre os Custos e Despesas com Pessoal, bem como seus respectivos Encargos/Benefícios e a Receita Operacional Líquida	$X = (\text{Custos e Despesas com Pessoal Total (Pessoal+ Encargos+ Benefícios)}) / (\text{Receita Operacional Líquida}) * 100$	36,21%
			IE50 Promover a adequação das instalações físicas				

DESESTATIZAÇÃO



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020
OM8: Garantir a qualidade e acuracidade das informações relevantes para a desestatização	OE21: Adequar as demonstrações financeiras aos padrões internacionais	IE51 Promover a adequação de CPCs / testes de <i>impairment</i>	I29. Execução físico-financeira do contrato de prestação de serviços	Mede o percentual de execução físico-financeira do contrato	% de execução físico-financeira da contratação de controles internos	-
		IE52 Implantar controles internos financeiros				
	OE22: Melhorar a transparência, detalhamento e acesso às informações	IE53 Criar área no site do Porto de Santos contendo informações financeiras para potenciais investidores	I30. Cumprimento da lei da transparência e requisitos da CVM	Mede o percentual de cumprimentos dos itens elencados pelo setor de desestatização (novo).	$X = \frac{\text{Total de itens cumpridos}}{\text{Total de itens elencados}} \times 100$	50%





DESESTATIZAÇÃO



OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	META 2020				
OM9: Garantir a regularização fundiária e a mitigação de passivos e contingências	OE23: Garantir a regularidade fundiária das áreas de interesse portuário	IE54 Implementar Programa de Regularização Fundiária	I31. Percentual de áreas regularizadas (m ²)	Percentual de m ² de terrenos regularizados em nome da União do Porto Organizado	$X = (\text{Total de m}^2 \text{ de terrenos com matrículas}) / (\text{Total em m}^2 \text{ dos terrenos ocupados pelo porto}) \times 100$	50%				
	OE24: Atuar na resolução de passivos e recuperação de créditos sub judice	IE55 Implementar Programa de redução de passivo trabalhista - Reanalisar os prognósticos de perda dos processos trabalhistas - Implementar o Plano de composição de acordos para mitigação do passivo - Implementar o Plano de contenção de novos passivos (verificação de atributos de riscos em cada ação jurídica)	I32. Taxa de Exito Judicial trabalhista (valor)	Busca-se avaliar os percentuais de êxito das sentenças proferidas no período.	$X = \frac{\sum \text{dos Valores das sentenças proferidas favoravelmente a SPA}}{\sum \text{dos Valores das sentenças proferidas no período}}$	40% R\$ 365 mi				
							IE56 Implementar Programa de controles preventivos de demandas	I33. Provisão trabalhista (valor)	Todos os processos ativos com risco de perda são classificados em risco provável, possível ou remoto, cujos valores são mensurados a partir de análise do assistente técnico contábil contratado, sendo alteráveis de acordo com as decisões judiciais ou manifestações técnicas supervenientes.	$\sum \text{dos valores contingenciados ao término do período}$
							IE57 Implementar Programa de redução de passivo cível			
IE58 Implementar Programa de recuperação de créditos <i>sub judice</i>										



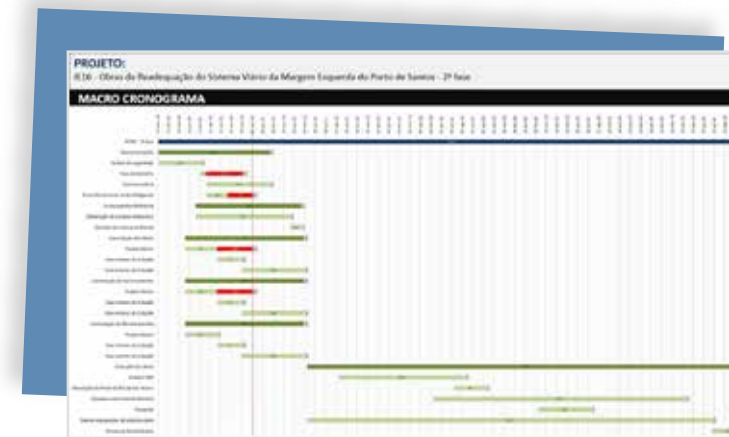
ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

Ao longo de 2020 foram realizadas, periodicamente, **REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA (RAE)**, fórum criado com o propósito de monitorar a execução das Iniciativas Estratégicas, com a presença do Presidente da SPA, dos gestores das iniciativas estratégicas com o Diretor da área, e com suporte técnico da equipe de planejamento estratégico.

Nas RAEs as iniciativas estratégicas foram acompanhadas de forma a definir ações para o alcance dos resultados esperados.

Para dar suporte ao acompanhamento do plano estratégico em 2020, o Escritório de Projetos da SPA implantou um sistema de acompanhamento que contempla um ambiente de trabalho

dedicado ao intercâmbio de informações e documentos gerados no âmbito do gerenciamento dos projetos estratégicos. A plataforma apresenta uma ampla gama de funcionalidades que facilitam o cotidiano dos Gestores das Iniciativas Estratégicas, por meio da disponibilização de diversos materiais de apoio: videotutoriais, *ebooks*, modelos (*templates*) de documentos e artefatos do PMO.



OS RESULTADOS ALCANÇADOS EM 2020 SERÃO ABORDADOS EM SEÇÃO ESPECÍFICA PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO DEFINIDO EM NOSSO MAPA.



PROJETO: R10 - Obras de Realocação do Sistema Viário da Margem Esquerda do Porto de Santos - 2ª fase	DESCRIÇÃO: Contribuição das obras de adequação do sistema viário da Margem Esquerda do Porto de Santos realizado a reorganização dos trilhos urbanos e portuários, com a construção de um viaduto viário entre a Avenida Cláudio Donizetti Rangel, um elevador na Av. Santos Dumont, passando a pedestres e substituição de pontes sobre a Av. Santos Dumont.
VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA: OEM: Promover acessibilidade às demandas por infraestrutura equitativa e sustentável OES: Ampliar a infraestrutura de acesso rodoviário (SERVI)	STAKEHOLDERS: DIMS: (SAMA, Prefeitura Municipal de Guaruá, comunidade local), Terceiros portuários de regular, ARTESP
JUSTIFICATIVA: <ul style="list-style-type: none">• Condição entre os trilhos urbanos e portuários na região, visando ao melhoramento do sistema viário;• Decréscimo de performance nas atividades de serviços ao público;• Aumento do nível de risco de acidentes;• Sistema viário de cargas com segurança de acesso que permita o atendimento de todos os atuais usuários;• Especificação de requisitos de atividade portuária na Margem Esquerda do Porto de Santos.	EQUIPE DO PROJETO:
PRÉMISSAS / REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Realizar o trecho executado na 1ª fase;• Integrar o trabalho portuário de trilhos urbanos;• Realizar o trabalho de obra na Rua Cláudio Donizetti Rangel, na adequação do trecho urbano;• Não deve sofrer a falta de domínio da Rua Cláudio Donizetti Rangel.	



LEGENDA PARA ESTE CAPÍTULO

■ acima da expectativa

■ requer atenção

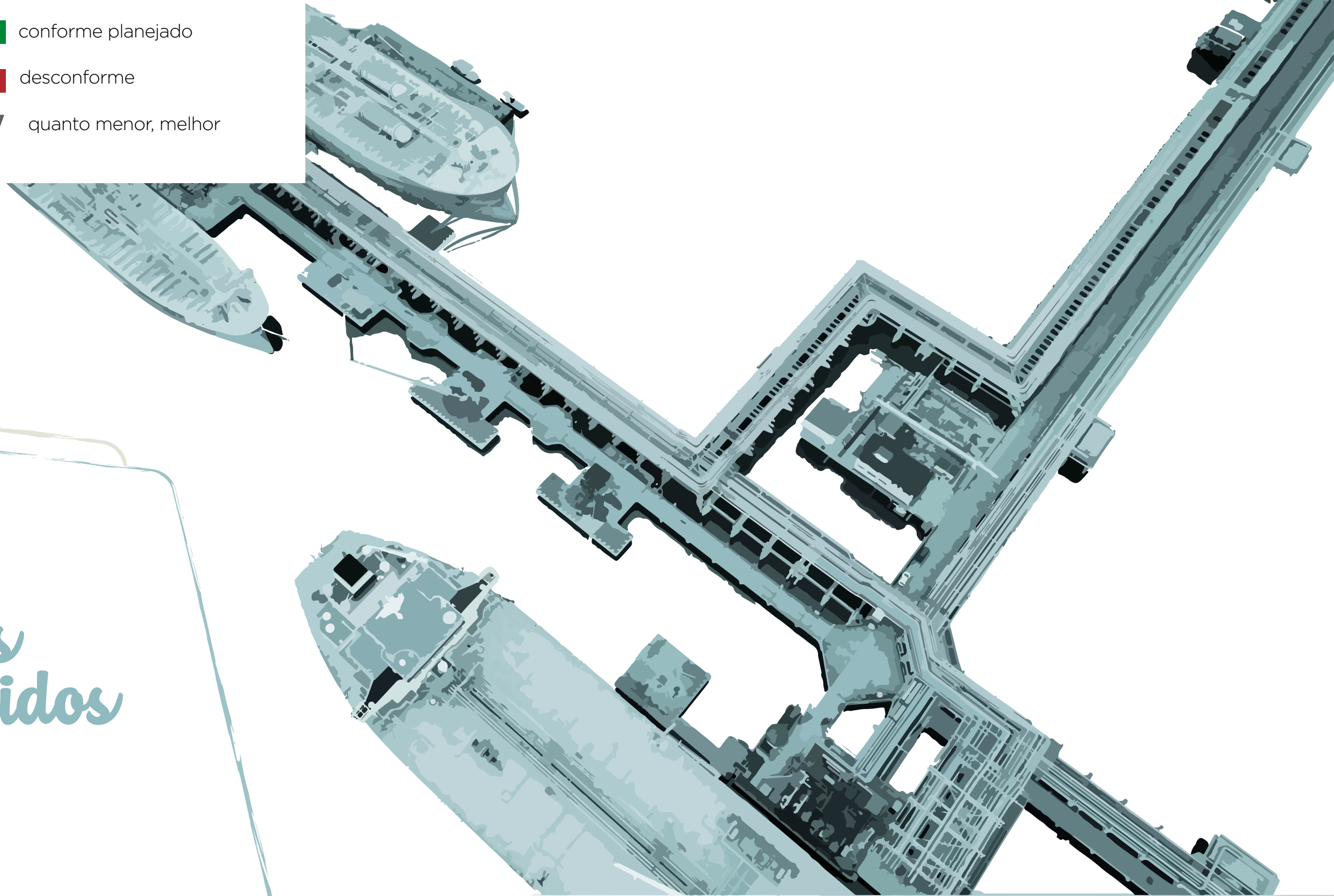
▲ quanto maior, melhor

■ conforme planejado

■ desconforme

▼ quanto menor, melhor

Análise e
conclusões dos
resultados obtidos
em 2020





MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ampliar as receitas e geração de fluxo de caixa, buscando reduzir os aportes do Tesouro Nacional em investimentos

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Índice de autossuficiência tarifária - Inframara	100%	123,24%	▲
	Índice de autossuficiência tarifária - Infraterra	100%	46,04%	▲
	Índice de autossuficiência tarifária - Utilities	100%	49,40%	▲
	Utilização de áreas operacionais	82%	90,73%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

- A proposta de revisão tarifária foi submetida no prazo estipulado pela Antaq, atendendo aos anseios da diretoria e indo ao encontro do planejamento do Ministério da Infraestrutura
- Exploração de áreas não-operacionais por meio de cessões de uso (suporte logístico)
- Aprovação com sucesso da nova poligonal do Porto Organizado de Santos (Portaria Mlnfra 61/2020)
- Aprovação com sucesso do novo PDZ (Portaria Mlnfra 1620/2020)
- Viabilização com sucesso da ocupação das áreas operacionais disponíveis por meio de contratos de arrendamento e contratos transitórios

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Implementar nova estrutura tarifária e critérios de reajuste
- Iniciar/concluir novas licitações via SNPTA (leilões: STS-10/SSZ39; STS-14; STS-08)
- Garantir a ocupação de áreas sem contrato através de contratos de transição
- Definir nova poligonal
- Explorar as áreas não-operacionais por meio de cessões de uso (suporte logístico)

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Implementar nova estrutura tarifária e critérios de reajuste

- Elaboração da modelagem da nova estrutura tarifária em atendimento à Resolução Antaq 32/2019, que prevê a padronização da tarifa com previsão de novas métricas de cobrança

Iniciar/concluir novas licitações via SNPTA (leilões : STS-10/SSZ39; STS-14; STS-08)

- Realização dos leilões dos terminais STS 14 e STS 14A, vencidos pelas empresas Eldorado Brasil Celulose Logística Ltda e Bracell SP Celulose Ltda respectivamente
- Subsídio à SNPTA/EPL de dados de informações para a realização dos leilões STS 08 e STS 08A, com realização de audiência pública
- Subsídio à SNPTA/EPL de dados de informações para a realização dos futuros leilões: SSZ 31 (STS 11) para graneis sólidos vegetais (já qualificado no PPI); SSZ 25E para graneis sólidos minerais de desembarque e SSZ 39 (STS 10) para carga geral / contêineres

Garantir a ocupação de áreas sem contrato por meio de contratos de transição

- Viabilização dos editais simplificados de contratos de transição no Saboó
- Celebração de contratos transitórios viabilizando a ocupação de áreas cujos contratos de arrendamento de longo prazo tiveram o prazo expirado

Total de 10 contratos transitórios celebrados em 2020

Explorar as áreas não-operacionais por meio de cessões de uso (suporte logístico)

- Foram celebrados 7 contratos de cessão de uso/autorização de uso

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Aguardar a análise da Antaq quanto a proposta de revisão tarifária
- Continuar prestando o apoio necessário à SNPTA/EPL para que os próximos leilões previstos sejam viabilizados com sucesso
- Submissão em janeiro de 2021 à Antaq dos documentos e informações preconizados na Resolução 32/2019, já considerando as novas métricas e o novo custeio da SPA



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser a primeira opção para operação portuária, alinhada à logística 4.0

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS

Índice	Meta	Realizado	Desempenho
Produtividade média da operação - contêiner (TEUs/h)	118	112	▲
Produtividade média da operação - demais cargas (ton/h)	340	340	▲
Índice de não cumprimento de agendamento de caminhão	4,12%	1,71%	▼
Índice de automação de processos operacionais	38,46%	25,64%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

- O primeiro resultado sobre a passagem de serviços relacionados aos berços foi a publicação da Resolução Dipre nº 43.2020, que dispõe sobre a transferência de alguns serviços de amarração, desamarração e puxada de navios nos berços públicos, quando de uso preferencial
 - Os terminais com possibilidade de adensamento dos berços aos contratos de arrendamento já estão desenvolvendo estudos econômicos para avaliar a viabilidade de assumir a gestão dos berços públicos. A produtividade de contêiner ficou apenas 5% abaixo da meta definida, enquanto que para as demais cargas, o resultado foi 5,5% superior ao estipulado, o que mostra que os índices gerais de produtividade do Porto estão, no geral, dentro do esperado
 - O indicador de agendamento de caminhões ficou abaixo da meta estipulada, evidenciando o bom cumprimento do agendamento de caminhões no Porto de Santos, resultado da eficiência da fiscalização por parte da SPA
 - As metas foram parcialmente atendidas. Apesar do resultado do contêiner ter sido 5% menor que a meta definida em razão da pandemia da covid-19 que impactou o fluxo de importações, o número foi próximo ao previsto. A Autoridade Portuária monitorará os dados para verificar se há algum ajuste a ser feito nas metas dos próximos anos ou se ocorreu alguma questão pontual com os operadores
- O resultado do índice de automação de processos operacionais não atingiu a meta pois alguns projetos de automação previstos precisaram ser postergados por mudança na categoria de prioridade.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Implantar o sistema de monitoramento e sequenciamento de tráfego de navios
- Obter a autorização para operação de navios até 366 metros
- Realizar a passagem da amarração aos operadores
- Realizar a passagem da manutenção de berços e defensas aos arrendatários
- Atualizar o Regulamento de Exploração do Porto (REP)
- Instalar infraestrutura e softwares para aprimorar o monitoramento de acesso terrestre
- Implementar a Nova Supervia (Gestão de Operações Portuárias)
- Criar integração de bases de dados internas e externas para geração de estatísticas (N45)
- Implantar Centro de Fiscalização com Integração de equipamento e uso de IOT

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Implantar o sistema de monitoramento e sequenciamento de tráfego de navios

- Manutenção do Contrato Dipre 25/2109 (Prestação de serviços de assessoria para gerenciamento, organização, coordenação do tráfego de navios no Porto e planejamento das movimentações de navios no Canal de acesso ao Porto de Santos) nas mesmas condições técnicas e financeiras acordadas no 1º ano de Contrato
- Avaliação de ferramentas para automação do sequenciamento de navios adequadas às complexidades do Porto de Santos
- Diversos esforços realizados no processo de conciliação da SPA com o objetivo de prover a continuidade das atividades iniciadas no Contrato DP 61.2014 (Implantação do VTMS no Porto de Santos). No entanto, a empresa Indra optou pela continuidade do processo judicial em curso

Obter a autorização para operação de navios até 366 metros

- Diversos estudos realizados pela Autoridade Portuária e pelos terminais que pretendem operar com navios de 366m foram submetidos à Capitania dos Portos para análise, com a finalidade de obter a autorização desta Autoridade Marítima para operação com navios de até 366m e calado de até 14,2m

Atualizar o Regulamento de Exploração do Porto (REP)

- Publicação do novo Regulamento de Exploração do Porto em 01/10/2020, com a nova Norma de Atracação e o novo PDZ, documento mais objetivo e moderno (redução em torno de 49% de páginas com indicação de links em substituição a transcrições e capturas de tela, comparado com o anterior)

Realizar a passagem da amarração aos operadores

- Realizada a passagem da amarração de alguns berços aos operadores, representando diminuição em 35% das manobras de atracação e desatracação realizadas até então pela SPA

Instalar infraestrutura e softwares para aprimorar o monitoramento de acesso terrestre

- Em 2020, a SPA finalizou os estudos técnicos e modelo de Termo de Referência para subsidiar futuro processo licitatório que contemplará a contratação da solução. Com sua implantação, os principais pontos de acesso ao Porto serão monitorados por câmeras analíticas e de leitura de placas, sendo possível obter indicadores de fluxo das vias portuárias, bem como gerir de forma otimizada o agendamento dos caminhões que se dirigem aos diversos terminais. Dessa forma, os acessos terrestres estarão 24 horas monitorados, permitindo uma ação proativa para evitar eventuais congestionamentos e demais ocorrências.
- A passagem da manutenção de berços e defensas aos arrendatários foi incluída no PDZ do Porto de Santos, comunicando ao mercado a intenção dessa iniciativa por parte da SPA
- Foram realizadas diversas reuniões com os arrendatários que possuem berços públicos fronteirizos aos terminais portuários, com o objetivo de realizar a transferência da gestão dos berços públicos, transformando-os em berços privados

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

Implantar o sistema de monitoramento e sequenciamento de tráfego de navios

- Mapear os processos de sequenciamento de tráfegos de navios utilizados atualmente pela empresa Práticos, considerando todos os recursos necessários para a execução do mesmo
- Elaborar edital para contratação de Projeto Básico para implantação de VTMS no Porto de Santos

Obter a autorização para operação de navios até 366 metros

- Acompanhar o andamento do processo junto à Marinha do Brasil, para obtenção da autorização

Realizar a passagem da amarração aos operadores

- Gradualmente continuar a passagem da amarração para os operadores, mediante condição de absorção desse serviço pelos mesmos ou pela eventual assunção da responsabilidade pela área do cais, por obrigação contratual
- #### Instalar infraestrutura e softwares para aprimorar o monitoramento de acesso terrestre
- Para o ano de 2021, planeja-se concluir a fase interna da licitação e efetuar a contratação de empresa para implantação da solução de monitoramento
 - Continuar as tratativas visando o adensamento dos berços aos contratos de arrendamento



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Prover atendimento às demandas por infraestrutura aquaviária e terrestre

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS

Índice	Meta	Realizado	Desempenho
Desvio de cronograma planejado – Obras de Recuperação e Melhoria no Cais da Ilha Barnabé	15%	-83,3%	▼

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

Considerando que algumas ações em destaque ainda não foram iniciadas, não foi realizado o acompanhamento do indicador, pois o desvio do cronograma planejado só poderá ser acompanhado após o início das obras. Destacam-se, contudo, as Obras de Recuperação e Melhoria no Cais da Ilha Barnabé, cujos indicadores alcançados desde o início do acompanhamento do cronograma são os seguintes:

- Outubro/2020: -86,1%
- Novembro/2020: -90,6%
- Dezembro/2020: -83,3%

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Direita do Porto de Santos - trecho Alemoa
Executar as Obras de Recuperação e Melhoria no Cais da Ilha Barnabé

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Direita do Porto de Santos, trecho Alemoa

- Elaboração do Projeto Básico para contratação das obras e gerenciamento

Executar as Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Esquerda do Porto de Santos - 2ª fase

- Assinatura do Contrato SPA/66.2020, objetivando a elaboração de Estudo Ambiental (EA) e Plano Básico Ambiental (PBA)
- Publicação da Portaria nº77-MInfra, que definiu a Poligonal do Porto Organizado de Santos, incluindo as áreas necessárias caracterizadas como áreas de Marinha e seus acréscidos e da Portaria nº2286 - MInfra, de Declaração de Utilidade Pública das áreas alodiais/particulares

Readequar da Avenida Perimetral da Margem Direita do Porto de Santos – trecho Centro Histórico

- Realização da licitação RLE nº02/2020, objetivando a contratação das obras (todas as propostas apresentadas foram desclassificadas/inabilitadas)

Executar as Obras de recuperação e melhoria no cais da Ilha Barnabé

- Contrato SPA/38.2020 - Execução das obras: 3,8% executado – R\$ 948 mil
- Contrato SPA/42.2020 - Gerenciamento das obras: 12,9% executado – R\$ 443 mil
- Mobilização e instalação do canteiro de obras
- Interdição das operações do berço São Paulo para execução das obras

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Direita do Porto de Santos, trecho Alemoa

- Conclusão do licenciamento ambiental
- Contratação das obras e gerenciamento

Executar as Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Esquerda do Porto de Santos - 2ª fase

- Conclusão dos estudos ambientais
- Revisão do Projeto Básico
- Obtenção da Licença de Instalação das obras
- Desapropriações das áreas necessárias para implantação das obras
- Contratação das obras e gerenciamento

Readequar da Avenida Perimetral da Margem Direita do Porto de Santos – trecho Centro Histórico

- Revisão do projeto para redução do escopo incluído no projeto da 3ª Linha Ferroviária do Paquetá (Portofer)
- Contratação das obras

Executar as Obras de Recuperação e Melhoria no Cais da Ilha Barnabé

- Interferência com terminais e operadores da região devido à interdição de berços
- Resolução de conflitos contratuais
- Plano de ataque para recuperação do atraso



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Prover atendimento às demandas por infraestrutura aquaviária e terrestre

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Índice de cumprimento de cronograma	62%	75%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

Celebrar novo contrato de concessão ferroviária

Ao longo de 2020 a SPA contou com a participação ativa da SNPTA no processo de consulta e audiência pública, o que demonstra o alinhamento do modelo proposto pela SPA com o planejamento do Governo Federal.

Recebemos contribuições no âmbito da consulta pública por parte de representantes da comunidade portuária e pela Prefeitura do Município de Santos favoráveis ao modelo proposto para gestão da Ferrovia Interna no Porto de Santos (Fips).

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Celebrar novo contrato de concessão ferroviária

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Celebrar novo contrato de gestão ferroviária

- Instauração de processo de Consulta Pública para obter subsídios e colher contribuições para o modelo proposto para gestão da Fips

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Aprimorar as minutas do Edital e Anexos destinados à contratação para gestão, operação, manutenção e expansão da Fips, a partir das contribuições apresentadas por terceiros e interessados no âmbito da Consulta Pública nº. 01/2020, bem como submeter os documentos à análise das autoridades competentes e, após a consolidação de eventuais alterações solicitadas por esses atores, publicar o Edital e Anexo
- Realização de audiência pública permitindo a participação de todos os interessados
- Envio do modelo proposto à SNPTA, Antaq, ANTT, TCU e MPF para que possam apresentar eventuais objeções antes da publicação do Edital e, com isso, mitigar possíveis resistências por esses atores. Participação ativa da SNPTA no processo de consulta e audiência pública



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Prover atendimento às demandas por infraestrutura aquaviária e terrestre

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Calado operacional - Canal de Acesso	95%	100%	▲
	Calado Operacional - Berços de Atracação	90%	98,6%	▲
	Índice de eficácia (IE) Marinha do Brasil-Norman 17	95%	90%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

Manter vigentes/ativos os contratos de manutenção da dragagem, sinalização náutica e batimetria

No decorrer de 2020, a SPA realizou a manutenção das profundidades operacionais nas vias navegáveis e, conseqüentemente, dos calados operacionais do canal de acesso, acessos aos berços e dos berços de atracação do Porto, bem como manteve o controle das profundidades dragadas em relação às profundidades de projeto e licenciadas, proporcionando segurança do transporte aquaviário nas áreas navegáveis.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

- Manter a profundidade de projeto do canal de acesso, dos acessos aos berços de atracação e das bacias de evolução na cota -15,30m (Zero-0-DHN), pelo prazo de vigência contratual, de 24 meses
- Manter as profundidades de projeto dos berços de atracação, pelo prazo de vigência contratual, de 24 meses

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Manter vigentes/ativos os contratos de manutenção da dragagem, sinalização náutica e batimetria

- Gestão e fiscalização dos Contratos Dipre/01.2020, Dipre/28.2019, SPA/43.2020 e SPA/69.2020
- Programação periódica dos levantamentos batimétricos, proporcionando conhecimento das profundidades existentes e monitoramento dos calados operacionais
- Programação periódica das campanhas de dragagem planejadas com o auxílio dos levantamentos batimétricos, proporcionando a manutenção das profundidades existentes e dos calados operacionais
- Elaboração e encaminhamento do Termo de Referência para possível contratação dos serviços de dragagem de manutenção, prevista para o fim do 2º semestre
- Elaboração e encaminhamento do Termo de Referência para possível contratação dos serviços de levantamentos batimétricos, prevista para o fim do 2º semestre
- Elaboração e encaminhamento do Termo de Referência para contratação de novo projeto de sinalização náutica, adequando a sinalização existente à nova readequação da geometria do canal de acesso ao Porto estabelecida no contrato MTPA/02.2017

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Perenidade dos contratos dos serviços de dragagem e de levantamentos batimétricos
- Programação e controle dos serviços de dragagem, quando os contratos não forem da SPA



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser referência em sustentabilidade ambiental, segurança pública portuária e relação porto-cidade

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Fator vulnerabilidade do sistema de segurança - FVS	40%	40%	▼

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

A meta estabelecida de redução do Fator Vulnerabilidade do Sistema de Segurança (FVS) para 40% foi integralmente cumprida, evidenciando os esforços da Companhia ao longo de 2020.

Com o contrato da Fábrica de Software, assinado no fim de agosto de 2020 e, após a mobilização da fábrica, foi possível iniciar o levantamento de requisitos da ferramenta de credenciamento que terá seus desenvolvimentos iniciados em janeiro de 2021.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

- Restabelecer a declaração de cumprimento da SPA
- Implantar os Sistemas de Segurança integrados com a comunidade portuária (Gestão de Ocorrências e Fiscalização Portuária, Sistema de Credenciamento da Guarda Portuária)
- Efetivar o enquadramento do porto como Infraestrutura crítica

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Restabelecer a declaração de cumprimento da SPA

- Aprovação do Estudo de Avaliação de Risco da SPA pela Conportos
- Entrega do Plano de Segurança Pública Portuária da SPA para análise da Cesportos/SP

Efetivar o enquadramento do porto como Infraestrutura crítica

A Direxe aprovou a proposta de enquadramento do Porto de Santos como infraestrutura crítica, à luz das normas vigentes, e a encaminhou aos órgãos competentes.

- Proposta remetida ao MInfra, com cópia à SNPTA
- A SNPTA foi participada acerca de ocorrência neste porto: interrupção do acesso a terminal por manifestantes que estacionaram seus caminhões na entrada do Gate

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Aprovação da atualização do Plano de Segurança Pública Portuária da SPA pela Cesportos/SP e Conportos, com a constatação de sua implementação
- Cumprimento integral do TAC 39/2018/Uresp/SFC celebrado com a Antaq
- A proposta de enquadramento do Porto de Santos como infraestrutura crítica se encontra no GSI, órgão competente pelo estudo da matéria no âmbito da administração pública federal. O assunto apresenta caráter sigiloso, devido à sensibilidade quanto à segurança nacional
- Implantar os Sistemas de Segurança integrados com a comunidade portuária
 - Para o credenciamento:
 - O novo sistema irá integrar todas as funcionalidades, vigentes hoje em três sistemas, o que trará maior confiabilidade das informações e facilidade no entendimento do processo de trabalho do setor de credenciamento
 - A Guarda Portuária terá maior controle e rapidez no atendimento, uma vez que algumas tarefas que são efetuadas manualmente passarão a ser automatizadas
 - Para o sistema de ocorrências:
 - Automatização de tarefas manuais
 - Geração ágil de relatórios gerenciais
 - Integração de informações entre Guarda Portuária, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser referência em sustentabilidade ambiental, segurança pública portuária e relação porto-cidade

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Índice de Desempenho Ambiental - IDA (Antaq)	83,32%	94,28%	▲
	Índice de relacionamento porto-cidade e capital social	Σ>0	1601	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

- Aumento da pontuação do Índice de Desempenho Ambiental (IDA) estabelecido pela Antaq em 10,96 pontos em relação à sua marca anterior, ficando com 94,28 pontos, maior pontuação já atingida pela SPA desde a criação do índice. Com isso, foi garantido o 4º lugar dentre os 31 portos participantes do ranking, melhor colocação já alcançada pelo complexo santista.
- Consolidação de ações de melhoria contínua da eficiência de atendimento às condicionantes da Licença de Operação nº 1382/2017, com nível de atendimento recorde
- Fortalecimento do Sistema de Gestão Ambiental da SPA, com disponibilização de curso de formação de auditores ambientais internos e efetivação da Auditoria Ambiental Portuária pela Resolução Conama nº 306/2002

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Foram adotadas como prioridades todas as iniciativas vinculadas ao atendimento a condicionantes da Licença de Operação do Porto Organizado de Santos.
- Implementar programas de monitoramento de qualidade das águas; dos sedimentos; de efluentes (condicionantes da LO (nº 1382/2017))
 - Implementar o Programa de Monitoramento e Controle dos Ruídos Ambientais; de Vibrações (condicionante da LO (nº 1382/2017));
 - Viabilizar Estudo de Análise de Risco Ambiental (EAR), Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e o Plano de Ação de Emergência (PAE) (condicionantes da LO nº 1382/2017)

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

- Manutenção dos programas de monitoramento ambiental previstos na Licença de Operação do Porto Organizado de Santos nº 1382/2017 emitida pelo Ibama, destacando-se os programas de monitoramento de qualidade das águas, dos sedimentos e de efluentes
- Execução de campanhas de medição do Programa de Monitoramento e Controle de Ruídos
- Levantamento de dados para o Programa de Monitoramento e Controle de Vibrações
- Início dos trabalhos de elaboração do Estudo de Análise de Risco (EAR), Programa de Gerenciamento de Risco (PGR) e do Plano de Ação de Emergência (PAE), importante condicionante da Licença de Operação do Porto de Santos
- Realização de Auditoria Ambiental Portuária para verificação do Sistema de Gestão Ambiental da SPA, previsto pela Resolução Conama nº 306/2002
- Obtenção de Licença de Instalação (LI) para realização da obra de dragagem de aprofundamento dos berços e acessos dos armazéns 12A ao 23 do Porto de Santos

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Continuidade de execução de programas ambientais para atendimento às condicionantes da Licença de Operação emitida pelo Ibama
- Implementação plena do Sistema de Gestão Ambiental da SPA e ações de engajamento



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser referência em sustentabilidade ambiental, segurança pública portuária e relação porto-cidade

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Índice de Desempenho Ambiental - IDA (Antaq)	83,32%	94,28%	▲
	Índice de relacionamento porto-cidade e capital social	Σ>0	1601	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

- Maior eficiência na execução de ações relacionadas a eventos de emergência em saúde pública durante a pandemia devido ao Plano de Contingência do Porto de Santos
- Maior comprometimento com o desenvolvimento sustentável
- Maior eficácia na relação de transparência com as partes interessada

Em relação ao Índice de relacionamento porto-cidade e capital social em 2020, a SPA manteve o trabalho de monitoramento das manifestações do público externo e medição da percepção sobre a empresa pelo acompanhamento de diversos registros: veiculações em mídia, realizações de ações apoio ou cooperação, participação em audiências públicas ou outros eventos voltados à sociedade geral, atendimentos em visitas técnicas, manifestações recebidas pela Ouvidoria sobre o tema e interações registradas nas redes sociais da Companhia.

Posto em operação no 2º trimestre, passou por ajustes de metodologia e dessa forma, os dados devem ser levados em consideração apenas a partir do 3º trimestre, que registrou 241 pontos e no 4º trimestre atingiu 1360 pontos, alcançando a melhor classificação: “comportamento excepcional”. Este resultado foi diretamente influenciado pelo grande aumento de veiculações midiáticas de caráter positivo sobre o assunto que mencionam a Autoridade Portuária.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Implementar ações em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aplicáveis à Autoridade Portuária
- Elaborar e executar ações visando à certificação NBR ISO 14.001
- Elaborar e implementar Plano de Contingência do Porto de Santos
- Elaborar plano de gestão do patrimônio histórico e cultural do Porto (revitalização Valongo)

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

- Considerando a Iniciativa Estratégica implementar ações em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aplicáveis à Autoridade Portuária, a SPA iniciou ações para formalizar sua adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)
- Atualização do Plano de Contingência do Porto de Santos e estabelecimento de uma Célula de Crise para tratar de ações de prevenção e enfrentamento à covid-19, contribuindo para que o Porto de Santos não parasse de movimentar cargas e suprisse as necessidades da população
- Elaboração do 1º Relatório de Sustentabilidade da SPA de acordo com metodologia da *Global Report Initiative* - GRI.
- Tratativas para adesão da SPA ao Pacto Global da ONU
- Execução do Plano Anual de Fiscalização em todo o Porto Organizado de Santos e parceria com órgãos fiscalizadores para operações especiais conjuntas, como a Operação *Reliqua*

Elaborar plano de gestão do patrimônio histórico e cultural do Porto

- O Complexo Cultural do Porto de Santos foi seriamente impactado pelos efeitos da pandemia, sendo forçado a suspender suas atividades entre os meses de maio e setembro de 2020. Durante o intervalo, o Complexo Cultural passou por reformas e melhorias estruturais, além de implementar seu acervo por meio da recuperação de itens há muito tempo pleiteados, como o caso da locomotiva “Lavoura”, que novamente enfeita a área externa junto ao Museu do Porto
- Com a reabertura, novas iniciativas foram conduzidas, com o intuito de disseminar o potencial cultural presente no Complexo Cultural, como a inclusão da visita ao Museu do Porto na grade curricular da Fundação Centro de Excelência Portuária de Santos (Cenep)
- Resultados:
 - Reurbanização do ambiente do Complexo Cultural (obras de paisagismo, jardinagem e estacionamento)
 - Readequação da reserva técnica e mapoteca do Museu do Porto
 - Reorganização da estrutura de documentos, arquivos de desenhos e plantas de interesse da comunidade (“Programa 5S”)
 - Divulgação do potencial do Complexo Cultural para a mídia regional via entrevistas concedidas à imprensa



MERCADO E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser referência em sustentabilidade ambiental, segurança pública portuária e relação porto-cidade

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS

Índice	Meta	Realizado	Desempenho
Índice de Desempenho Ambiental - IDA (Antaq)	83,32%	94,28%	▲
Índice de relacionamento porto-cidade e capital social	Σ>0	1601	▲

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES (CONTINUADO)

Iniciativas junto à comunidade

- Retomada das tratativas junto às Prefeituras de Santos e de Guarujá, além do Governo do Estado de São Paulo, para a realização de três grandes projetos estruturantes com forte viés socioeconômico:
 - Projeto Favela porto-cidade: com a missão de implantar o empreendimento denominado “Parque da Montanha” para o reassentamento das famílias ocupantes do “Complexo da Prainha”, liberando a área desocupada para expansão portuária, além de garantir moradia digna às famílias beneficiadas
 - Recuperação do navio Prof. W. Besnard: com o objetivo de providenciar as reformas necessárias para recuperar a embarcação e transformá-la em museu marítimo a ser mantido pelo Museu de Pesca, em Santos. O navio histórico fabricado na Noruega, que chegou ao Brasil em 1967, foi responsável por centenas de viagens científicas
 - Revitalização dos terminais do Valongo: possui o objetivo de valorizar a região central e incrementar o turismo, por meio da construção de um novo terminal de cruzeiros na região, forte alinhamento ao Plano Diretor do Município de Santos
- Patrocínios:** Em 2020 a SPA deu início a **6 projetos de patrocínio** a partir da seleção lançada em 2019. Os escolhidos atuam nos âmbitos cultural, esportivo e ambiental, e buscam desenvolver iniciativas socialmente relevantes, promover um maior envolvimento do Porto com as comunidades e incentivar a preservação da cultura e meio ambiente locais
- Fundação Centro de Excelência Portuária de Santos (Cenep)**
 - Cursos de formação multidisciplinar para Vigias de Embarcação e Consertadores de Carga, que permitiu a manutenção dessas atividades essenciais para a operação portuária na vigência da Medida Provisória nº 945/2020
 - Programa de Ensino Profissional Marítimo (Prepom) e cursos voltados à comunidade do entorno portuário. O Prepom é um programa de cursos e treinamentos sob responsabilidade da Marinha do Brasil por meio dos Órgãos Gestores da Mão de Obra (Ogmo). O Cenep atualizou e habilitou 267 profissionais em temas como operação de tratores e curso básico do trabalho portuário
 - Para a comunidade, foram ofertados os temas Fundamentos de Logística, Infraestrutura e Ambiente Portuário, Ship Planner, Vistoriador de Contêiner e Tecnologia da Informação Aplicada ao Porto. No total, 339 pessoas realizaram esses cursos de forma gratuita

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Adesão ao Pacto Global da ONU
- Estabelecimento de ações estruturantes visando ao engajamento dos colaboradores em relação aos ODS
- Implementação e fortalecimento do Sistema de Gestão Ambiental da SPA
- Conclusão dos módulos de Segurança Pública e Operação Portuária do PCPS



INTRACORPORAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desenvolver cultura de governança, integridade e transparência

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Indicador de Governança da Sest (IG-SEST)		Nível 1 - Nota 9	Sem avaliação em 2020
Modelo de Capacidade da Auditoria Interna (IA-CM)		Nível 1: 20%	Nível 1: 75%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

Apesar de a avaliação do Indicador de Governança IG-SEST não ter sido realizada em 2020 pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, a SPA envidou esforços e promoveu diversos entregáveis com o propósito de adequar o seu sistema de governança aos requisitos de transparência obrigatórios para as empresas estatais, os quais são determinados pelo arcabouço normativo formado pela **Lei nº 13.303/2016, Decreto nº 8.945 e Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR)**.

Paralelamente, a SPA adota como referência as melhores práticas de governança corporativa disseminadas pelo **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, pela **B3 (segmento do Novo Mercado)** e pelas **Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)** a fim de aumentar e melhorar o nível de maturidade e eficácia em seus processos de governança.

- Avaliação de Desempenho dos Administradores e Conselheiros Fiscais
 - Carta Anual de Governança Corporativa 2020, ano base 2019 e Relatório de Conclusões do Conselho de Administração acerca do Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo, ano base de 2019
 - Elaboração de 4 Políticas: de Transação com Partes Relacionadas, de Competências e Alçadas Decisórias dos Administradores, de Gestão de Pessoas e de Porta-Vozes
 - Elaboração do Regimento Interno da Diretoria Executiva
 - Reforma integral do Estatuto Social da SPA com o objetivo de alinhá-lo ao modelo de estatuto padrão da Sest
 - Criação da Nova Arquitetura de Normas da SPA
- Implementar o Project Management Office (PMO):**
- Criação do site do *Project Management Office* (PMO) da SPA em uma plataforma de aplicações Web
- Implantar o Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade (PGMQ), baseado na metodologia IA-CM**
- Institucionalização do P.G.M.Q. por meio da Resolução Dipre n. 187.2020 de 16 de outubro de 2020
 - Treinamento na metodologia IA-CM promovido pela CGU

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Estruturar e implantar o Programa de Adequação no Sistema de Governança Corporativa
- Implementar o *Project Management Office* (PMO)
- Implantar o Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade (PGMQ), baseado na metodologia IA-CM

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Estruturar e implantar o Programa de Adequação no Sistema de Governança Corporativa:

- Elaboração do Relatório Anual 2019 pela primeira vez em formato de relato integrado, sendo orientado pelos princípios e orientações preconizados pelo *framework* do *International Integrated Reporting Council* (IIRC)

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Promover a elaboração dos demais artefatos de governança definidos do Programa de Adequação do Sistema de Governança da SPA
- Realizar a reestruturação dos normativos internos da SPA e readequá-los, conforme orientado na Nova Arquitetura de Normas da SPA
- Revisar as estruturas administrativas de Governança Corporativa da SPA tais como os Comitês, Comissões e Grupos de Trabalho



INTRACORPORAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desenvolver cultura de governança, integridade e transparência

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Eficácia dos testes de controles interno		34%	Indicador em fase de implementação, juntamente com o novo framework de riscos e controles internos.
Grau de cumprimento dos procedimentos preventivos de conformidade		90%	99,86%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O resultado alcançado no indicador de grau de cumprimento dos procedimentos preventivos de conformidade foi de 99,86%, superando a meta estabelecida para o período, o que demonstra o comprometimento da Companhia no processo de melhoria da governança.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Mapear, revisar e implantar Controles Internos
- Implementar auditoria de processos baseada em riscos
- Implementar o *Due Diligence de Integridade* (DDI) e o *Background Check de Integridade* (BCI)
- Implementar procedimento de análise de conformidade previamente à tomada de decisão da Direxe (antiga Res. 108/15)
- Reformular e implementar o programa de integridade

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Mapear, revisar e implantar Controles Internos.

- Estudo da materialidade com priorização dos processos da SPA com base em critérios quantitativos e qualitativo
- Fundamentado no estudo da materialidade foi definido o escopo de trabalho com o cronograma esperado para 2021
- Foram elaborados o Instrumento Normativo e Procedimentos Operacionais Padrão do setor de riscos e controles interno
- Iniciados os trabalhos de Mapeamentos dos Processos e como resultado serão encaminhados para as áreas gestoras os relatórios com os Planos de Ação visando a mitigação dos Riscos mapeados
- Elaboração do Sumário Executivo

Implementar auditoria de processos baseada em riscos

- Reestruturação da Auditoria Interna
- Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna (Paint) com foco na auditoria de processos baseada em riscos
- Proposição de metodologia de auditoria baseada em riscos considerando as melhores práticas adotadas pelo IIA
- Reestruturação do Regimento Interno da Auditoria

Implementar o *Due Diligence de Integridade* (DDI) e o *Background Check de Integridade* (BCI):

- Realização de estudos preliminares acerca do funcionamento de serviços de *Background check* e *Due Diligence* de Integridade
- Realização de Pesquisa junto a empresas fornecedoras das ferramentas
- Participação do Congresso de *Compliance* com apresentação de ferramentas de *Due Diligence*

Implementar procedimento de análise de conformidade previamente à tomada de decisão da Direxe (antiga Res. 108/15);

- Submissão do Planejamento do Projeto à avaliação e validação do *Sponsor*
- Revisão do escopo de verificação (*checklist*) para demandas decisórias relativas a: a) Abertura de Processo Licitatório; b) Adjudicação e Homologação de Certame Licitatório; c) Decisão sobre contratação direta para Casos Previstos em Lei d) Decisão sobre Aditamento de Contrato Vigente; e) Concessão ou Renovação de Apoio, Convênio ou Parceria; e e) Concessão de Patrocínio em etapa final de validação

Reformular e implementar o Programa de Integridade.

- Início das pesquisas e *Benchmarking* de Programas de Integridade (empresas estatais e privadas)
- Início de estudos do ambiente normativo relacionado à integridade
- Minuta de Política de Integridade
- Finalização das pesquisas e *Benchmarking* de Programas de Integridade (empresas estatais e privadas)

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Concluir os mapeamentos definidos no escopo de trabalho de acordo com o cronograma aprovado
- Elaborar o Sumário Executivo referente aos trabalhos concluídos em 2020
- Aprovar a Política de Integridade



INTRACORPORAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover a transformação digital e a desburocratização dos processos internos de negócio

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Quantidade de processos revisados para automação		3	3
Índice de automação de processos internos		34,29%	22,86%	▲

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

Ao longo de 2020, a SPA iniciou uma frente de atuação orientada a promover a transformação digital dos seus processos, nesse contexto, surgiu a necessidade de revisar, com enfoque em automação, os principais processos da Companhia. O resultado do índice de automação de processos internos não atingiu a meta por que alguns projetos de automação previstos precisaram ser postergados por fatores como licitação.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Revisar os processos com enfoque em automação
- Efetuar a migração para S/4 Hana
- Implantar SAP *SuccessFactors* (N126)
- Implementar solução para novo processo de Gestão de Contratos Administrativos (N014)
- Implantar o Sistema Eletrônico de Informações - SEI
- Implantar solução de *Business Intelligence* - BI (N076)

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Revisar os processos com enfoque em automação

- Processo de Credenciamento da GPort:
 - Elaboração do fluxo do Processo de Credenciamento da GPort e seus pontos de melhoria
 - Levantamento AS_IS e TO_BE, bem como a elaboração das estórias de usuários do levantamento TO_BE
- Processo de Gestão de Projetos:
 - Criação do site do *Project Management Office* (PMO) da SPA em uma plataforma de aplicação Web
- Processo de Faturamento:
 - Mapeamento do processo (reuniões semanais)
- Processo de Fiscalização das Operações:
 - Mapeamento do processo AI_IS e pontos de melhoria

Implantar o SAP *SuccessFactor*

• A licitação para contratação de Licenças e Implantação do *SuccessFactor* foi publicada em dezembro. O item “Licenças” teve um vencedor e está em andamento enquanto “Serviços de Implantação” não teve propostas (deserto) e um novo Termo de Referência está em elaboração para publicação da contratação

Implementar solução para novo processo de Gestão de Contratos Administrativos

• Licitação para Contratação de Serviços de Sustentação e Manutenção Evolutiva do ERP SAP foi realizada em dezembro de 2020

Implementar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

• O projeto foi suspenso e optou-se pela manutenção da atual ferramenta de GED, com planejamento de ajustes, em virtude do sistema SEI ser permitido apenas para entidades públicas e a empresa encontrar-se em processo de desestatização

Implantação do Sistema Protocolo Digital

Com acesso diretamente pelo portal institucional da Companhia, o novo sistema melhora a gestão e a eficiência no registro dos documentos. Desenvolvido internamente pelos técnicos da SPA, o novo sistema permitiu:

- Maior agilidade na tramitação documental
- Maior visibilidade e controle sobre as solicitações de órgãos externos
- Redução significativa no fluxo de documentos em papel e do volume de impressões
- Maior segurança no fluxo de gestão documental

Atualização nos procedimentos de Gestão Documental

- Revisão do fluxo de tramitação e Normativo
- Elaboração da Política de Gestão de Documentos e Manual de Classificação de Documentos

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Efetuar a migração para s/4 Hana - Devido a complexidade do assunto, necessidade de realizar levantamentos de requisitos junto ao SAP e custo elevado no processo de implantação, este projeto foi postergado para 2022
- Implantar solução de *Business Intelligence* (BI) - Início previsto para 1º semestre de 2022
- Definir plano de ação para os próximos anos, a partir de priorização dos processos (matriz GUT) e de forma alinhada ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)
- Encaminhar Documento de Oficialização para a Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNPTA) relativo ao processo do Honorário Variável Mensal (HVM) dos diretores
- Implantar SAP *SuccessFactors* - Prosseguir com processo licitatório
- Implementar solução para novo processo de Gestão de Contratos Administrativos (N014)
- Aprovar a política de gestão documental
- Melhorar na organização do acervo documental impresso com eliminação dos documentos obsoletos, respeitando-se a tabela de temporalidade, com vistas a sua conversão digital



INTRACORPORAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Garantir um ambiente empresarial meritocrático, otimizado, capacitado e com foco em resultados

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Índice de Adequação das promoções (%)	50%	64,94%	▲
	Índice de Eficiência Operacional	36,21%	32,57%	▼
	Índice de favorabilidade dos empregados (%)	60%	Em virtude da pandemia, a pesquisa foi suspensa em 2020	

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

A revisão do Processo de Avaliação de Desempenho possibilitou a retomada das promoções por mérito da SPA, suspensas há 5 anos, de forma que 330 empregados foram promovidos por mérito.

Além disso, verificamos que dentre os empregados enquadrados com “Alto Desempenho” e “Forte Desempenho”, 64,94% foram promovidos, ou seja, acima da meta estipulada para 2020 (50%), o que demonstra que as avaliações foram criteriosas e os empregados com desempenho relevante puderam receber um incentivo financeiro. O indicador de cumprimento da programação do PQV não foi monitorado, uma vez que o projeto terá início em 2021.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Revisar e aprimorar a Avaliação de Desempenho (*Nine Box*)
- Realizar o Mapeamento das Competências
- Revisar a estrutura organizacional em função do PIDV e novas tecnologias
- Promover a adequação das instalações físicas

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Revisar e aprimorar a Avaliação de Desempenho (*Nine Box*)

• Em 2020, o Processo de Avaliação de Desempenho foi aprimorado com a implantação da Avaliação 270º, de forma que além de se autoavaliarem e serem avaliados, os empregados passaram a avaliar seus líderes. Foi criado também o *Nine Box* para líderes

Realizar o Mapeamento das Competências.

• Finalização da etapa de definição das Competências Organizacionais (Atitudes) e contratação de Sessões de Mentoria para auxiliar com o *know-how* na continuidade do projeto

• O mapeamento das Competências Organizacionais forneceu subsídios para a elaboração do Programa de Capacitação 2021 na categoria comportamental

Revisar a estrutura organizacional em função do PIDV e novas tecnologias

- Debates e análises entre os integrantes do Grupo de Trabalho
- Esclarecimentos junto aos gestores, com especificações às entregas e justificativas das Funções de Confiança (por complexidade).
- Visitas presenciais a algumas estações de trabalho a fim de entrevistar o próprio empregado de suas entregas/atribuições
- Transferências internas de colaboradores e implantação da readequação do PCCFC, com a admissão de novos assessores
- Proposições de unificação de serviços e automatizações

Promover a adequação das instalações físicas

• No decorrer de 2020 a SPA promoveu a reorganização das instalações buscando melhor utilização dos espaços e integração de áreas correlacionadas.

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

Avaliação de Desempenho

• Estima-se implantar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) a, no mínimo, 20% dos colaboradores. A fim de que a ferramenta não seja apenas de avaliação, mas de aprimoramento efetivo e desenvolvimento profissional dos empregados

• Em 2021, objetiva-se que o processo de avaliação passe a ser gerido dentro do sistema SAP

Mapeamento de Competências

• Em 2021 está prevista a definição das Competências Técnicas (Conhecimento e Habilidade) necessárias a cada unidade organizacional da SPA

• Apuração no GAP de cada empregado e com isso, definir o programa de capacitação para 2022 com base nas competências

Programa de Qualidade de vida

• Fase de execução em 2021. Em 2020 foram realizados o planejamento das iniciativas e a cotação de preços. Dentre as iniciativas previstas estão: distribuição de kit “boas vindas bebê” para pais recentes; criação de uma área de descompressão; convênio com academias e estúdios e Ginástica Laboral



DESESTATIZAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Garantir a qualidade e acuracidade das informações relevantes para a desestatização

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
	Cumprimento da lei da transparência e requisitos da CVM		50%	96,42%

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador de execução físico-financeira do contrato de prestação de serviços, definido no Plano Estratégico da SPA, não foi monitorado em virtude da mudança estratégica para execução interna dos trabalhos de revisão da adequação das DFs ao IFRS, testes Impairment e Controles Financeiros. Essa alteração viabilizou relevante economia de recursos e foi possível graças à expertise conquistada com a chegada de novos colaboradores-chave.

Em relação ao indicador de Cumprimento da lei da transparência e requisitos da CVM, em 2020 superamos a meta estabelecida, por meio de esforços na melhoria da governança. Com a finalidade de dar transparência em seus atos, a SPA providenciou a inserção de dados no site relacionados às ações da Companhia, publicidade de seus atos acerca de contratações, programas, receitas/despesas, participação social, entre outros.

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Promover a adequação de CPCs / testes de *impairment*
- Criar área no site do Porto de Santos contendo informações financeiras para potenciais investidores

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Promover a adequação de CPCs / testes de *impairment*

- Implementamos ou aperfeiçoamos alguns dos principais CPCs relacionados às operações da SPA, como os CPCs 01, 06, 32, 47 e 48
- Implementações atuais:
 - Teste de *impairment*
 - Benefício pós emprego plano de saúde
 - Benefício pós emprego complementação de aposentadoria

Itens concluídos e seus resultados estão refletidos nas demonstrações financeiras da SPA de 31 de dezembro de 2020.

Criar área no site do Porto de Santos contendo informações financeiras para potenciais investidores

- Em 2020 realizamos toda a remodelação do site da SPA, com o envolvimento e dedicação dos profissionais da Companhia, com revisões e atualizações de conteúdos, novo design, modernização de TI e página específica para Informações Financeiras. Apesar de todo o trabalho ser desempenhado em 2020, o lançamento efetivo ocorreu em 04 de janeiro de 2021

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Promover o contínuo aperfeiçoamento para a constante adequação de CPCs / monitorar desempenho das unidades geradoras de caixa para eventual revisão nos testes de *impairment*
 - Dar continuidade à remodelação do site da SPA com enfoque na área de Informações Financeiras
- #### Implantar controles internos financeiros
- Os trabalhos de mapeamento e implantação dos controles internos financeiros serão realizados dentro do escopo de trabalho da iniciativa estratégica de mapear, revisar e implantar controles internos do Objetivo Estratégico Desenvolver cultura de governança, integridade e transparência



DESESTATIZAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Garantir a regularização fundiária e a mitigação de passivos e contingências

INDICADORES E PRINCIPAIS RESULTADOS	Índice	Meta	Realizado	Desempenho
		Percentual de áreas regularizadas (m ²)	50%	61%
	Taxa de Êxito Judicial trabalhista (valor)	40% R\$ 365 mi	75,66% R\$ 361,1mi	▲
	Provisão trabalhista	40% R\$ 365 mi	75,66% R\$ 361,1 mi	▼

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

- As ações do período foram voltadas à organização dos dados e definição de parâmetros importantes como o universo de terrenos a serem regularizados, a concepção dos lotes, o escopo da contratação de empresa especializada para apoio no processo de regularização, entre outros. Essa fase preparatória visa a dar maior celeridade quando do efetivo início dos trabalhos (após o certame), contribuindo também para redução dos custos
- A pandemia afetou as ações propostas no âmbito do Grupo de Trabalho designado para o projeto de regularização imobiliária do Porto Organizado de Santos, principalmente durante o período de março a setembro, em face da impossibilidade de realização de viagens e a dificuldade de conduzir algumas reuniões técnicas à distância
- A área jurídica promoveu a interlocução, em tempo real, com todas as áreas técnicas da SPA para orientação jurídica preventiva. Foram realizadas 35 reuniões setoriais além de inúmeros atendimentos, presenciais e/ou virtuais às demais áreas.
 - Redução do número de ações e provisionamento trabalhista
 - Redução do número de ações e provisionamento cível
 - Redução do número de ações distribuídas no período, considerando-se os anos anteriores (Cível e Trabalhista)
 - Redução do número de ações de impacto econômico

PRIORIDADES NO EXERCÍCIO:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Implementar Programa de Regularização Fundiária
- Implementar Programa de redução de passivo trabalhista
 - Reanalisar os prognósticos de perda dos processos trabalhistas- Implementar o Plano de composição de acordos para mitigação do passivo
 - Implementar o Plano de contenção de novos passivos (verificação de atributos de riscos em cada ação jurídica)
- Implementar Programa de controles preventivos de demandas
- Implementar Programa de redução de passivo cível IE58 Implementar Programa de recuperação de créditos *sub judice*

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

Implementar Programa de Regularização Fundiária

- Definição dos lotes para regularização fundiária, bem como dos imóveis envolvidos (mosaico de matrículas);
- Realização de procedimentos administrativos de apoio ao processo (ex.: digitalização do acervo, identificação e correção de inconsistências e desconformidades, estruturação de Termo de Referência para contratação de empresa especializada para apoio ao processo de regularização

Implementar Programa de redução de passivo trabalhista

- Celebração de acordo extrajudicial, homologado judicialmente, entre SPA e guardas portuários visando a mitigação de passivo trabalhista, decorrente da edição da Resolução Dipre 209.2019
- Entabulação de Acordo Coletivo de Trabalho entre SPA e os principais sindicatos com representatividade no Porto de Santos culminando não deflagração de movimentos grevistas, extinção dos Dissídios Coletivos de greve e aprovação de cláusulas que resultaram em economicidade para SPA, sendo considerado um case de sucesso pela Sest
- Suporte à área de Recursos Humanos da SPA no processo de planejamento e implementação do PIDV 2019, inclusive mediante à entabulação de Acordo Coletivo de Trabalho específico que resultou na ruptura de 209 vínculos empregatícios sem, contudo, que isso resultasse em ações judiciais trabalhistas
- Maior participação do jurídico trabalhista nos processos de tomada de decisões da SPA

Implementar Programa de controles preventivos de demandas

- Reuniões semanais para definição de estratégias processuais (29 reuniões realizadas entre abril e dezembro de 2020 junto à Presidência)

Implementar Programa de redução de passivo cível

- Levantamento de todas as ações judiciais ativas da SPA, em âmbito nacional (116 ações cadastradas e 221 ações encerradas no Sistema Themis em 2020);
- Relatório analítico de cada ação judicial ativa, com revisão da classificação de risco e atualização de valores envolvidos (224 relatórios de ações elaborados entre agosto e dezembro de 2020)
- Identificação e discussão de ações com potencial de soluções consensuais (16 reuniões realizadas para discussões dos casos judiciais relacionados às empresas Tomé Equipamentos, Constran, Consórcio Outeirinhos, TGG/Termag, ACP Erosão Ponta da Praia)
- Maior interlocução e participação institucional da SPA junto aos órgãos do Poder Judiciário (despachos, sustentações orais, etc)

Implementar Programa de recuperação de créditos sub judice

- Priorização proativa da atuação judicial, especialmente na persecução de débitos em carteira (15 ações de cobrança propostas pelas SPA em 2020, contemplando todos os débitos abertos informados ao jurídico cível na ocasião)
- Acompanhamento diário e centralizado de intimações e citações, com a distribuição e registro, igualmente diário, de cumprimento dos prazos (recebimento, análise e distribuição de 1688 publicações de atos processuais em 2020)

DESAFIOS REMANESCENTES E PRÓXIMOS PASSOS

- Contratação de empresa especializada para apoio ao processo de regularização fundiária
- Abertura de matrículas para os novos lotes
- Aprimoramento dos programas implementados pela área jurídica



Considerações Finais



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que o exercício de 2020 foi desafiador, tendo em vista os desdobramentos ocasionados pela pandemia de covid 19, os quais, todavia, não impediram a SPA de desenvolver e executar as metas estratégicas definidas por este Conselho, por meio do Plano Estratégico e Plano de Negócios. Tal esforço se refletiu no desempenho econômico-financeiro do exercício de 2020, com lucro líquido recorde de R\$ 202,5 milhões, alta de 132% sobre o ano anterior, que apurou resultado positivo de R\$ 87,3 milhões.

Os fatores de maior relevância ao alcance dos resultados do exercício de 2020 foram as novas medidas de gestão para o aumento da eficiência operacional, melhoria das infraestruturas do Porto, reestruturações administrativas, saneamento econômico-financeiro da Companhia e refinamento de sua estrutura de governança, bem como o aumento da movimentação de cargas, impulsionado pelas exportações do agronegócio.

Assim, as decisões tomadas pela Administração da SPA evidenciam que as novas medidas de gestão vêm contribuindo para a geração de valor à Companhia, às pessoas que a integram, aos clientes, acionistas e sociedade.

Como administradores desta empresa, o direcionamento se mantém voltado para garantir a sua independência financeira e sustentabilidade, pautadas em princípios de gestão e administração, com priorização da redução de custos e despesas, além da intensificação da busca por resultados cada vez melhores, por meio da implementação dos direcionadores estratégicos para melhoria de performance e soluções inovadoras, e do permanente aprimoramento das práticas de governança corporativa e transparência.

Conquistando recordes e sedimentando uma administração fundamentada na ética e integridade, nossa caminhada rumo ao grande projeto de desestatização prossegue de forma célere, na busca por assegurar, a partir de gestão profissional focada em resultados, um horizonte de perenidade do Porto de Santos.

