



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

CONCLUSÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

PLANO DE NEGÓCIOS 2020 ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2020-2024

JUNHO/2021



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ - CDC

**CONCLUSÕES DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PLANO
DE
NEGÓCIOS 2020 E ESTRATÉGIA DE
LONGO PRAZO 2020 - 2024**

Junho/2021

MINISTÉRIO DA
INFRAESTRUTURA



DOCAS DO CEARÁ
AUTORIDADE PORTUÁRIA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente do CONSAD/CDC

FABIO LAVOR TEIXEIRA

Conselheiros

BRUNO IUGHETTI

CARLOS MURILO PIRES

JOSÉ NELSON MARTINS DE SOUSA

SIMONE CRISTINA BISSOTO

1. APRESENTAÇÃO

Em cumprimento às suas obrigações institucionais, o Conselho de Administração da Companhia Docas do Ceará – CDC apresenta o presente Relatório que consubstancia a 3ª avaliação acerca do Plano de Negócios 2020 e Estratégia de Longo Prazo 2020-2024 da Empresa. Tal avaliação visa atender ao disposto no § 3º do Artigo 37 do Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016. A presente análise foi realizada a partir dos indicadores estabelecidos pelo Conselho de Administração e abrange todo o exercício de 2020.

2. VISÃO GERAL DA CDC

2.1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ:

Empresa Pública vinculada ao Ministério da Infraestrutura que tem por objeto administrar e explorar o Porto de Fortaleza, também conhecido como Porto de Mucuripe, atuando como Autoridade Portuária.

Fundação: 09/04/1965

Diretoria Executiva - DIREXE

Diretora-Presidente: Mayhara Monteiro Pereira Chaves

mayhara.chaves@docasdoceara.com.br

Diretor-Comercial: Mário Jorge Cavalcanti Moreira

mario.jorge@docasdoceara.com.br

Diretor de Administração e Finanças: Francisco Humberto Castelo Branco Araújo

fhcba@docasdoceara.com.br

Diretor de Infraestrutura e Gestão Portuária: Eduardo Gustavo Martini Rodriguez

eduardo.rodriguez@docasdoceara.com.br

Contatos: Telefone: +55 85 3266.8989

Praça Amigos da Marinha, s/n, Mucuripe – CEP 60.180-422 – Fortaleza/CE

site: <http://www.docasdoceara.com.br>

Aspectos Gerais: é um dos terminais marítimos mais importantes da região Nordeste. Possui localização estratégica em relação aos mercados da América do Norte e Europa e principais portos brasileiros, respondendo por cerca de 24,7% das exportações e importações cearenses, no ano de 2020. Principal polo trigueiro do País, responde por 20,9% de toda a movimentação nacional, entre portos públicos e privados.

Área de influência: abrange os estados do CE, PI, MA, RN, PB, estendendo-se também às regiões Norte, Centro-Oeste e ao Vale do São Francisco.

Acessos e Infraestrutura Disponível: Porto encravado na área urbana de Fortaleza, com acessos via BR-116, BR-222, BR-020 e estaduais CE-040, CE-060 e CE-065. Além disso, um ramal ferroviário da Ferrovia Transnordestina liga o Porto à Malha Ferroviária do Nordeste. As linhas ferroviárias do Porto permitem alcançar a plataforma do cais, os pátios e os armazéns.

Infraestrutura:

- 6 berços no Cais Comercial (Berços 101 a 106)
- 2 berços no Pier Petroleiro (Berços 201 e 202)
- Pier com comprimento de 853 m
- Calado atual de até 11 m
- Terminal Marítimo de Passageiros
- Cais Pesqueiro de 210 m
- Pátio de contêineres com 480 tomadas frigoríficas
- 172 mil/m² de Pátio para carga geral
- Armazenagem: 4 Armazéns (trigo, milho, graneis)



Figura 1: Vista área do Porto de Fortaleza. Fonte: CODGEN CDC

Retroárea:

- 3 Moinhos de Trigo (118 mil t)
- Tancagem da Petrobras e Refinaria Lubnor
- Sistema de dutovia interligado a fábrica de Margarina e distribuidora/refinaria de petróleo
- Tancagem: 23 tanques (Raizen, BR, SP Ipiranga), cerca de 100 mil m³

2.2. FINALIDADES E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

O Plano de Negócios e o Planejamento Estratégico foram revisados em 2019, em razão da nova administração da Companhia, buscando retratar as diretrizes e objetivos da empresa.

Missão: Desenvolver e administrar o Porto de Fortaleza, oferecendo serviços e infraestrutura eficientes, bem como ser indutor do comércio e do desenvolvimento econômico com responsabilidade socioambiental.

Visão: Até 2024, ser reconhecida como Autoridade Portuária referência no Nordeste, pela gestão portuária eficiente e ambientalmente sustentável.

Valores: A CDC é regida pela ética, responsabilidade, transparência e integridade, com foco em resultado.

2.3. CLIENTES

A carteira de clientes da CDC é formada basicamente por usuários e poucos arrendatários, que remuneram a empresa pelo uso da área (parcela fixa do arrendamento) e pela movimentação de cargas, bem como pelos requisitantes de serviços em geral (os próprios arrendatários, armadores, operadores, agentes, etc.). Com relação aos arrendatários/concessionários, a CDC possui na sua carteira atual de clientes 02 empresas arrendatárias, a M. Dias Branco e o TERGRAN, e celebrou em 2020 um Termo de Cessão de Uso Oneroso com a COMPEX.

2.4. AMBIENTE PORTUÁRIO

O Porto de Fortaleza é um dos principais portos da região Nordeste, tendo movimentado um pouco mais de 4,9 milhões de toneladas em 2020, com destaque para o trigo que movimentou cerca de 1,2 milhões de toneladas e representa a maior movimentação do produto no país. O Porto também movimenta combustíveis, cereais e contêineres. Embora a tendência da movimentação seja estável, o objetivo é buscar um crescimento um pouco superior em 2021.

Em relação ao total de cargas movimentadas no Estado do Ceará, o *market share* do Porto de Fortaleza foi de 24,9% em 2020, apresentando um crescimento de quase 3% comparado a 2019.

Um fator que impactará significativamente a concorrência entre portos brasileiros é o novo marco regulatório do setor portuário. Pela nova regulamentação, a tendência é de forte competitividade entre portos públicos e privados, e a evolução dos portos públicos exigirá o aperfeiçoamento dos processos internos e do modelo de gestão, fortalecido com a gestão corporativa conduzida pela SNPTA – Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários.

A infraestrutura do Porto de Fortaleza possui localização privilegiada, no litoral do Estado do Ceará, com tendência de abarcar mais desenvolvimento e crescimento industrial para a região, representando uma parcela importante do PIB do Brasil.

A região Nordeste apresenta significativa capacidade portuária, com viés voltado a movimentação de commodities (minério de ferro, trigo, enxofre, combustíveis minerais, soja, e produtos siderúrgicos) e na medida de suas capacidades, se apresentam como alternativas para produtores, importadores e exportadores escoarem as suas cargas. Portos como os de Itaqui e Suape consolidam sua vocação para escoamento de grãos, particularmente soja, minério de ferro e granéis líquidos incluindo outros produtos de regiões mais afastadas.

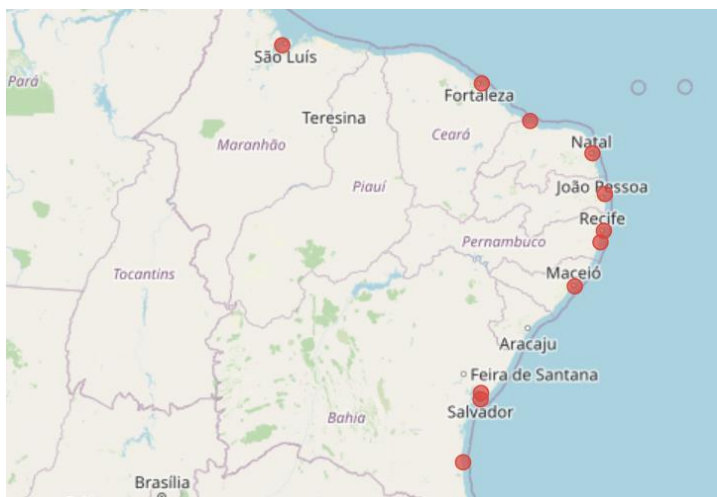


Figura 2: portos da região nordeste, fonte: ANTAQ

2.5. Estudo do *Market Share*

De acordo com dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ, em 2020, a movimentação portuária brasileira foi de 1,15 bilhão de toneladas. Deste total, 34% foi movimentado pelos portos públicos, enquanto 66% por terminais privados.

GR1.1 - Tipo de Instalação Portuária em ton. (2020)



Figura 3: Participação na movimentação de cargas 2020 – Portos Privados x Portos Públicos (Fonte: ANTAQ)

Ainda de acordo com a ANTAQ, do total movimentado em 2020 pelos portos públicos brasileiros, a região Nordeste respondeu por 28,76% da movimentação (331,64 milhões t). Nesse contexto, o Porto de Fortaleza abrange cerca de 6,8% da movimentação dos portos públicos nordestinos. Em 2019, esse percentual foi de 5,9%. Dentro do universo das cargas movimentadas nos últimos anos pelos portos cearenses, nota-se uma tendência de evolução. No entanto, para o Porto de Fortaleza, a série histórica demonstra uma tendência suave de redução na sua participação sobre o total da movimentação de cargas no Estado do Ceará, em razão da competitividade com o Porto de Pecém.

3. ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2020 – 2024 E PLANO DE NEGÓCIOS 2020

A Estratégia de Longo Prazo foi elaborada conforme preconiza a Lei nº 13.303/2016, sendo aprovada pelo CONSAD, e se encontra em fase de execução. O CONSAD incluiu como pauta permanente em suas reuniões ordinárias o acompanhamento do Plano de Negócios e o Planejamento Estratégico, de forma que se alcance os objetivos planejados pela empresa.

Assim, está sendo realizada a terceira avaliação do Plano de Negócios da Companhia, desta feita com os dados consolidados de 2020, de maneira a conciliar os objetivos traçados pelo CONSAD com a ação cotidiana da Diretoria Executiva.

3.1. METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO, DE AVALIAÇÃO E DE REVISÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A metodologia de formulação passou pela análise do ambiente da instituição e pela análise do cenário atual, assim como pelo processo de planejamento estratégico, com a formulação de estratégias de futuro e seus desdobramentos na forma de implementação das estratégias, conforme o diagrama abaixo:



Figura 4: Metodologia de formulação da estratégia (Fonte: GABPRE)

Com base nos propósitos estabelecidos, a execução da gestão estratégica da Companhia tem como objetivos:

- Promover a sustentabilidade financeira
- Melhorar a comunicação institucional
- Obter excelência no relacionamento com clientes
- Potencializar as alternativas de negócios dos ativos do porto
- Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade
- Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária
- Buscar a excelência operacional
- Desenvolver e reconhecer competências internas
- Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores
- Ter sistemas integrados e atualizados

3.2. MAPA ESTRATÉGICO

A metodologia aplicada no desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Companhia Docas do Ceará foi o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de gestão com estrutura alinhada com quatro perspectivas organizacionais: (i) Financeira e Social, (ii) Clientes, (iii) Processos Internos e (iv) Pessoas e Tecnologia.

O Mapa Estratégico representa as estratégias estabelecidas pela Companhia Docas do Ceará, alinhadas às perspectivas organizacionais. O Mapa Estratégico da Companhia Docas do Ceará foi revisado para o período 2020 – 2024, como referencial estratégico para estruturação do Plano de Negócios 2020, objetivando uma melhor clareza e alinhamento com o cenário atual da Companhia, conforme imagem a seguir:



Figura 5: Mapa Estratégico da CDC (Fonte: CODCON)

3.3. ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS 2020

O Plano de Negócios 2020 é um desdobramento de curto prazo do Planejamento Estratégico

2020 a 2024, indicando as ações de curto prazo que a Companhia deve realizar para caminhar na direção da realização de seus objetivos estratégicos. Nesse documento, será dado destaque às metas do ano de 2020 e às ações estratégicas relacionadas a cada temática. Trata-se de importante ferramenta de gestão que auxilia no acompanhamento da execução orçamentária e oferece suporte às análises de eventuais revisões do Plano de Dispêndios Globais – PDG.

O Plano de Negócios foi desenvolvido dentro de uma visão sistêmica das atividades da CDC, enquanto administradora do Porto de Fortaleza, com foco nos seus diversos setores e segmentos.

A partir deste contexto foram definidas as estratégias administrativas, comerciais, operacionais e de controle com os respectivos impactos nos demonstrativos financeiros da Companhia. Para tanto, o Plano foi estruturado sob quatro perspectivas:

Financeiro: Visa promover a sustentabilidade financeira.

Mercado e sociedade: visa potencializar as alternativas de negócios dos ativos do porto, melhorar a comunicação e interação institucional e obter excelência no relacionamento com clientes.

Processos: Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle, ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária, e buscar a excelência operacional.

Aprendizado e Crescimento: Desenvolver e reconhecer competências internas; ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores e integridade organizacional; ter sistemas integrados e atualizados.

3.4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Em 2020 foram propostos indicadores passíveis de mensuração para monitoramento e avaliação do Plano de Negócios, que de forma conjunta refletem a situação da empresa no tocante ao atendimento dos objetivos expressos no plano.

PERSPECTIVA	INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FÓRMULA	UN.	FREQ	META	APURAÇÃO	
						2020	CCORD	DIR
Financeira	Resultado econômico	Promover a sustentabilidade financeira	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Trim	-	CODFIN	DIAFIN
	EBITDA	Promover a sustentabilidade financeira	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	R\$ mil	Trim	3.898	CODFIN	DIAFIN

	Aumento da receita industrial e patrimonial	Promover a sustentabilidade financeira	Total de receita tarifária e patrimonial bruta no período	R\$ mil	Trim	68.078	CODGEN	DIRCOM	
Mercado e Sociedade	Tempo de atendimento a manifestações	Melhorar a comunicação e interação institucional	Tempo médio de respostas a manifestações	dias	Mensal	7,0	OUID	DIRPRE	
	Aumento de atendimentos/Cursos CVT	Melhorar a comunicação e interação institucional	Número de alunos capacitados	un.	Anual	622	CVT	DIRCOM	
	Satisfação dos usuários do porto	Obter excelência no relacionamento com clientes	Nível de satisfação dos principais clientes do porto	%	Anual	50	CODGEN	DIRCOM	
	Crescimento em movimentação de cargas	Potencializar as alternativas de negócios dos ativos do porto	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	Mensal	4.760	CODGEN	DIRCOM	
	Índice de recorrência de apontamentos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle	Apontamentos recorrentes / apontamentos	%	Semest	50%	AUDINT	DIRPRE	
Processos	IG SEST	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle	Índice geral do IG SEST ****	un.	Anual	6	CODCON	DIRPRE	
	IDA	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	Índice geral do IDA ****	%	Anual	80	CODSMS	DIRCOM	
	ISPS CODE	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	Certificação ISPS CODE	un.	Anual	Cert.	CODGUA	DIRPRE	
	Realização do Plano de Manutenções	Buscar a excelência operacional	Manutenções planejadas / manutenções realizadas	%	Mensal	30	CODINF	DIEGEP	
	Prancha média (líquida)	Buscar a excelência operacional	Índice de produtividade operacional (Res. nº 099/18)/ Resultado da prancha média do período	Granel sólido cereal	%	Trim	80	CODGEP	DIEGEP
				Contêiner	%	Trim	80	CODGEP	DIEGEP
				Granel sólido mineral	%	Trim	80	CODGEP	DIEGEP
				Granel líquido	%	Trim	80	CODGEP	DIEGEP
Aprendizado e Crescimento	Horas de treinamento por funcionário	Desenvolver e reconhecer competências internas	Horas de capacitação / n. de empregados	%	Mensal	7,88	CODREH	DIAFIN	
	Porcentagem de funcionários que realizam avaliação de desempenho	Desenvolver e reconhecer competências internas	Avaliações de desempenho / total de funcionários	%	Anual	57	CODREH	DIAFIN	

Satisfação dos colaboradores	Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores e integridade organizacional	Avaliações positivas acima de (X) / total de avaliações	%	Anual	50	CODREH	DIAFIN
Sistemas restabelecidos	Ter sistemas integrados e atualizados	Total de sistemas restabelecidos e integrados / total de sistemas da CDC	%	Trim	100	CODTEI	DIEGEP

Tabela 1: Indicadores de desempenho da CDC (Fonte: Plano de Negócios 2020)

4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DO CONSAD ACERCA DOS RESULTADOS

4.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	RESULT. 2019	META 2020	RESULT. 2020	% META 2020
Financeira	Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	-26.941	-13.344	-44	198%
Financeira	EBITDA	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações monetárias - outros custos	R\$ mil	3.330	3.898	14.994	385%
Financeira	Aumento da receita industrial e patrimonial	Total de receita tarifária e patrimonial bruta no período	R\$ mil	64.769	68.078	65.054	96%

Tabela 2: Resultados indicadores financeiros (Fonte: CODCON)

Análise e Conclusões:

Da perspectiva financeira, destaca-se a performance do indicador EBITDA, que alcançou o resultado de R\$ 14,99 milhões, o maior dos últimos cinco anos, superando em mais 450% o resultado de 2019, e em 385% a meta estabelecida para o ano. Tal resultado demonstra a evolução do desempenho financeiro da Companhia (receitas x despesas), pois não são considerados, na apuração do referido indicador, os valores referentes aos juros, variações monetárias, impostos, depreciação e amortização. E, no caso do EBITDA Ajustado, não são evidenciados os valores advindos da perda de capital e a redução ao valor recuperável de ativos (teste de Impairment).

As receitas totalizaram o montante de R\$ 65 milhões e, apesar de não ter alcançado a meta de R\$ 68 milhões, o número é considerado satisfatório, na medida em que significou ligeira elevação em relação ao ano de 2019.

Já a redução significativa do prejuízo em relação ao resultado econômico de 2019 -R\$ 0,044 milhões foi alcançada com a adoção de um planejamento estratégico acertado, evidenciando o bom desempenho da gestão dos recursos da Companhia.

4.2. PERSPECTIVA MERCADO E SOCIEDADE



PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	RESULT. 2019	META 2020	RESULT. 2020	% META 2020
Mercado e Sociedade	Tempo de atendimento a manifestações	Tempo médio de respostas a manifestações	dias	13	7,0	7,5	 93%
Mercado e Sociedade	Aumento de atendimentos/Cursos CVT	Número de alunos capacitados	un.	566	622	*	*
Mercado e Sociedade	Satisfação dos usuários do porto	Nível de satisfação dos principais clientes do porto	%	N/A	50	**	**
Mercado e Sociedade	Crescimento em movimentação de cargas	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	4.394	4.760	4.904	 103%

Tabela 3: Resultados indicadores mercado e sociedade (Fonte: CODCON)

*Desempenho do indicador não mensurado por questões relacionadas ao atendimento aos decretos estaduais de combate e contenção à COVID-19 (situação de emergência e saúde).

**Desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação (ainda se encontra em desenvolvimento).

Análise e Conclusões:

A Ouvidoria da CDC apresentou avanços importantes. No quesito “tempo de resposta às manifestações”, apesar de a meta não ter sido atingida, o tempo registrado em 2020 foi de 5 dias e meio a menos do que em 2019, demonstrando evolução importante.

Em relação aos cursos ministrados no CVT, os mesmos não puderam ser realizados por conta da situação pandêmica mundial, justificando o não atendimento da meta.

Com relação ao indicador “satisfação dos usuários do porto”, o desempenho não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação, pela coordenação responsável. Essa métrica ainda se encontra em desenvolvimento.

No ano de 2020 o Porto de Fortaleza movimentou um total de 4,9 milhões de toneladas, atingindo um aumento de 12% com relação à movimentação registrada no ano anterior, e 103% acima da meta estipulada. A média nacional foi de 4,2%, o que indica um resultado quase 3 vezes maior alcançado pela CDC em 2020. Mesmo diante de um ano marcado por incertezas, a CDC conseguiu atingir a melhor movimentação de cargas desde 2015, além de ter assegurado a continuidade dos serviços com a devida proteção aos trabalhadores.

4.3. PERSPECTIVA PROCESSOS

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ	RESULT. 2019	META 2020	RESULT. 2020	% META 2020	
Processos	Índice de recorrência de apontamentos	Apontamentos recorrentes / apontamentos	%	Semest	N/D	50%	***	***	
Processos	IG SEST	Índice geral do IG SEST	un.	Anual	5	6	7	118%	
Processos	IDA	Índice geral do IDA	%	Anual	N/D	80	80	100%	
Processos	ISPS CODE	Certificação ISPS CODE	un.	Anual	Cert.	Cert.	Cert.	100%	
Processos	Realização do Plano de Manutenções	Manutenções planejadas / manutenções realizadas	%	Mensal	N/A	30	25,0	83%	
Processos	Prancha média (líquida)	Índice de produtividade operacional (Res. nº 099/18)/ Resultado da prancha média do período	Granel sólido cereal	%	Trim	N/A	80	N/D	N/D
			Contêiner	%	Trim	N/A	80	N/D	N/D
			Granel sólido mineral	%	Trim	N/A	80	N/D	N/D
			Granel líquido	%	Trim	N/A	80	N/D	N/D

Tabela 4: Resultados indicadores processos (Fonte: CODCON)

***Desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de restabelecimento da base de dados e sistemas, devido ao ataque hacker sofrido pela empresa.

**** Os valores de IDA e IG SEST ainda não foram oficialmente estimados e divulgados e, por esse motivo, são apresentados valores estimados.

Análise e Conclusões:

Para o índice de “recorrências de apontamentos” o desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de restabelecimento da base de dados e sistemas, devido ao ataque hacker sofrido pela empresa. Segundo a Coordenação responsável (Auditoria Interna), o restabelecimento desses dados fora dos sistemas demandaria atrasar o cumprimento do plano de trabalho da área, além de alguns prejuízos à qualidade dos resultados.

Quanto aos indicadores IG SEST, que avaliam o desempenho da governança das empresas estatais, e o IDA - Índice de Desempenho Ambiental, monitorado pela ANTAQ, a Companhia calculou os resultados com base na metodologia utilizada pelos órgãos reguladores, pois os dados oficiais ainda não foram divulgados. De acordo com esses cálculos, foi possível atingir a meta e melhorar o desempenho do Porto, principalmente nos indicadores relacionados ao IG SEST.

Na Segurança Portuária, deu-se continuidade, durante o ano de 2020, ao processo de atendimento às recomendações da Auditoria realizada em 2019 pela Comissão Nacional de Segurança Pública nos Portos, Terminais e Vias Navegáveis (CONPORTOS), com vistas à manutenção da Declaração de Cumprimento do Porto, em observância ao Código Internacional para a Proteção de Navios e Instalações Portuárias – ISPS Code, mantendo o Porto de Fortaleza certificado.

Quanto ao indicador “Realização do Plano de Manutenções”, verifica-se que ficou abaixo da

meta estabelecida para 2020, uma vez que 25% do plano foi executado ao longo do ano enquanto a expectativa era de 30%, demandando maior atenção da Diretoria para 2021.

Também não foi possível mensurar o desempenho do indicador “Prancha Média (líquida)” considerando a fórmula definida no Planejamento Estratégico, uma vez que o cálculo dependia dos índices de produtividade operacional definidos na Resolução nº 99/2018, que não estavam regulamentados para todas as cargas movimentadas ao longo do ano de 2020. Para não prejudicar a avaliação da produtividade da operação do Porto de Fortaleza, foi calculado o resultado da prancha média considerando a definição mais comumente utilizada deste indicador, avaliando a relação entre a quantidade de carga movimentada por navio e o tempo que o navio ficou atracado. Os resultados, que não puderam ser comparados com a meta estabelecida em função da alteração do método de cálculo, serviram para a embasar a determinação das metas para os anos seguintes e encontram-se apresentados a seguir:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	RESULT 2020	
Processos	Prancha média (líquida)	Quantidade de carga movimentada por navio / nº horas atracado	Granel sólido cereal	Ton./h	314
			Contêiner	Un./h	15
			Granel sólido mineral	Ton./h	484
			Granel líquido	Ton./h	50

Tabela 5: Resultados do indicador de Prancha Média em 2020 (Fonte: CODGEP)

4.4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO:



PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	RESULT. 2019	META 2020	RESULT. 2020	% META 2020
Aprendizado e Crescimento	Horas de treinamento por funcionário	Horas de capacitação / n. de empregados	%	N/A	7,88	40	 505%
Aprendizado e Crescimento	Porcentagem de funcionários que realizam avaliação de desempenho	Avaliações de desempenho / total de funcionários	%	N/A	57	**	**
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	Avaliações positivas acima de (X) / total de avaliações	%	0	50	**	**
Aprendizado e Crescimento	Sistemas restabelecidos	Total de sistemas restabelecidos e integrados / total de sistemas da	%	0	100	57%	 57%

Tabela 6: Resultados indicadores aprendizado e crescimento (Fonte: CODCON)

**Desempenho do indicador não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação (ainda se encontra em desenvolvimento).

Análise e Conclusões:

A CDC avançou na promoção de treinamentos aos funcionários no ano de 2020, alcançando o resultado de 40 horas de treinamento por empregado, todos na modalidade de ensino à distância, dando destaque aos cursos Ética e Serviço Público, Sistema Eletrônico de Informações

- SEI! USAR, Proteção de Dados Pessoais no Setor Público, e Aprimoramento em Governança para Administradores e Conselheiros, ministrado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Com isso, a CDC alcança o maior resultado dos últimos 4 anos, superando a meta em 505%.

Quanto ao percentual de funcionários que realizam avaliação de desempenho e o índice de satisfação dos colaboradores, justificou-se que o desempenho não foi mensurado em decorrência da necessidade de estabelecimento de métrica para avaliação, que precisa ser desenvolvida pela Coordenação da Recursos Humanos da Companhia, não se vislumbrando motivos para o não atendimento desse indicador.

Por fim, após o ataque hacker ocorrido no final de 2019, que ocasionou a descontinuidade dos sistemas da Companhia, a Coordenação responsável (CODTEI) não obteve êxito em retomar o funcionamento dos sistemas, em sua plenitude (100%), situação que precisa ser resolvida de modo definitivo no ano de 2021, em razão dos incontáveis prejuízos que tem acarretado à gestão e administração da Companhia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 2020, a CDC continuou na sua trajetória de busca do equilíbrio financeiro, mantendo-se firme na consolidação da sua recuperação econômico-financeira. A Diretoria Executiva empenhou esforços em favor de uma gestão técnica e financeiramente sustentável, visando o controle e a otimização de receitas e despesas, sem prejuízo à qualidade dos serviços prestados, além de ampliar a oferta de treinamentos para os funcionários, dada a necessidade de disseminar o conhecimento e alcançar melhorias de produtividade e eficiência.

Mesmo diante de um ano marcado por incertezas, a CDC conseguiu crescer quase o triplo da média nacional e atingir sua maior movimentação de cargas desde 2014, em função de ações tomadas que asseguraram a continuidade dos serviços com a devida proteção aos trabalhadores, reafirmando seu compromisso de oferecer serviços eficientes e induzir o comércio e o desenvolvimento econômico da região em que está inserida, com responsabilidade socioambiental.

Como consequência do trabalho realizado em 2020, verificou-se a melhoria do resultado operacional da empresa, consolidando a trajetória de melhoria contínua da gestão. Destacam-se, ainda, os esforços para arrendamento de áreas ociosas ou subutilizadas, assim como a modelagem de transferência para a iniciativa privada do Terminal Marítimo de Passageiros, além das áreas para pescados, formuladora de combustíveis e granel vegetal e o Terminal

Pesqueiro de Camocim.

No entanto, verificou-se também o descumprimento de indicadores importantes por conta da inação ou inabilidade dos responsáveis pelas respectivas Coordenações, que deixaram de definir métricas e metodologias para o atendimento dos indicadores, prejudicando os resultados dessa avaliação, em certa medida. E, por isso, necessitam de regularização imediata. Essas pendências demonstram falhas da gestão no planejamento dos indicadores e carência de esforços das áreas técnicas e dos seus gestores. Portanto, para o próximo ciclo, o Conselho espera que sejam observadas e definidas as métricas e indicadores pendentes, para que não haja prejuízo nas futuras avaliações.

Com planejamento estratégico revisado, esta terceira avaliação do plano de negócios permitirá ao Conselho ter um indicativo da evolução alcançada no período e dos pontos onde há necessidade de uma atuação que intensifique os esforços e ajustes de direção, permitindo toda a Companhia possa trabalhar em 2021 na busca permanente de resultados positivos e na continuidade da curva de crescimento e aprendizado.

Por fim, espera-se que neste ano de 2021 os sistemas da Companhia sejam completamente reestabelecidos e que também sejam adquiridas novas tecnologias, para que em 2022 a gestão possa focar ainda mais no desenvolvimento e crescimento do Porto, ampliando o percentual de áreas arrendadas/concedidas, provendo melhor infraestrutura portuária e gerando eficiência e crescimento das cargas movimentadas.