PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2024-2028

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gerenciamento contínuo e sistemático que possibilita, às organizações, a antecipação de necessidades e demandas, o oferecimento de respostas rápidas e eficientes para o enfrentamento de problemas e controle de riscos e incertezas. Em suma, além de conceber as estratégias de longo prazo focadas em resultados, com análise de riscos e oportunidades, o documento as sistematiza tornando-as operacionais e permite o fortalecimento da instância de deliberação.

Na condição de Autoridade Portuária do Porto Organizado de São Sebastião, a Companhia Docas de São Sebastião (CDSS) possui desafios intrínsecos à gestão da Companhia, mas também às atividades de movimentação e armazenagem portuárias, que são decisivos à sua competitividade e sustentabilidade econômico-financeira. Vislumbra-se, assim, a necessidade de um instrumento de planejamento sistemático de longo prazo que seja capaz de capturar os elementos estruturais e conjunturais da CDSS e do Porto para o direcionamento da organização.

Outrossim, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, estabelece a obrigação de a diretoria apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração (CONSAD) do ano anterior, a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para a companhia – art. 23, § 1º, II. Em que pese a CDSS não se enquadrar dentre as empresas públicas ou sociedades de economia mista com receita operacional bruta superior a R$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais), a elaboração e a implementação de um Planejamento Estratégico possibilitará à Companhia maior nível de governanças empresarial e, sobretudo, pública.

2. QUEM SOMOS

2.1 PERFIL DA COMPANHIA DOCAS DE SÃO SEBASTIÃO

A Companhia Docas de São Sebastião (CDSS) é uma sociedade por ações, criada pelo Decreto-Lei nº 63, de 15 de maio de 1969, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 52.102, de 29 de agosto de 2007, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, empresa pública integrante da administração indireta do Estado de São Paulo, regendo-se por seu Estatuto, pelas Leis Federais nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e demais disposições legais aplicáveis.

Possui como objeto social a administração e a exploração do Porto Organizado de São Sebastião, nos termos da Lei nº 12.815/2013 e demais normativos pertinentes, em virtude de delegação outorgada pela União, ao amparo da Lei Federal nº 9.277, de 10 de maio de 1996, ao Estado de São Paulo, realizada por meio do Convênio celebrado em 15 de junho de 2007,

com vigência de 25 (vinte e cinco) anos, contados a partir de 1º de junho de 2007, prorrogáveis por mais 25 (vinte e cinco) anos.

2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

MISSÃO – Exercer as funções de autoridade e administração portuária consolidando o Porto de São Sebastião como alternativa logística de transporte de cargas na região sudeste do país.

VISÃO – Ser referência na prestação de serviços portuários, com qualidade, agilidade, segurança e sustentabilidade, atendendo às necessidades da sociedade e do planeta.

VALORES:

(i) **Integridade** – atuar de forma íntegra, ética e coerente com a missão e visão da Companhia;

(ii) **Qualidade** – adotar e comprometer-se com programas e práticas que promovam o desenvolvimento urbano, econômico e socioambiental da região;

(iii) **Participação** – promover um clima de respeito e confiança recíproca, integrando todas as partes envolvidas no negócio da Companhia – funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e a sociedade;

(iv) **Responsabilidade social** – atuar de forma responsável, planejada e sustentável, preservando o meio ambiente, a saúde e de toda a comunidade portuária;

(v) **Compromisso com resultados** – cumprir sistematicamente com os objetivos da Companhia, garantindo assim a excelência e melhoria contínua do negócio.

2.3 INFORMAÇÕES

A administração da Companhia Docas de São Sebastião está situada na Avenida Dr. Altino Arantes, nº 372, Centro, São Sebastião/SP, CEP 11.608-623. Conta com os seguintes canais de comunicação:

Telefone: +55 12 3892-1899 | 1524 | 3107 | 1599
E-mail: portoss@portoss.com.br
Site: www.portoss.sp.gov.br
Redes sociais: Instagram | Linkedin | Facebook

2.4 COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Base: 31 de dezembro de 2022

ACIONISTA	CNPJ	AÇÕES INTEGRALIZADAS	VALOR INTEGRALIZADO (R$)	A INTEGRALIZAR (R$)	%
Estado de São Paulo	46.379.400/0001-50	990.000	17.738.161	286.717.920	99
Dersa – Desenvolvimento Rodoviário S/A	62.464.904/0001-25	10.000	10.000		1
TOTAL		**1.000.000**	**17.748.161**	**286.717.920**	**100**

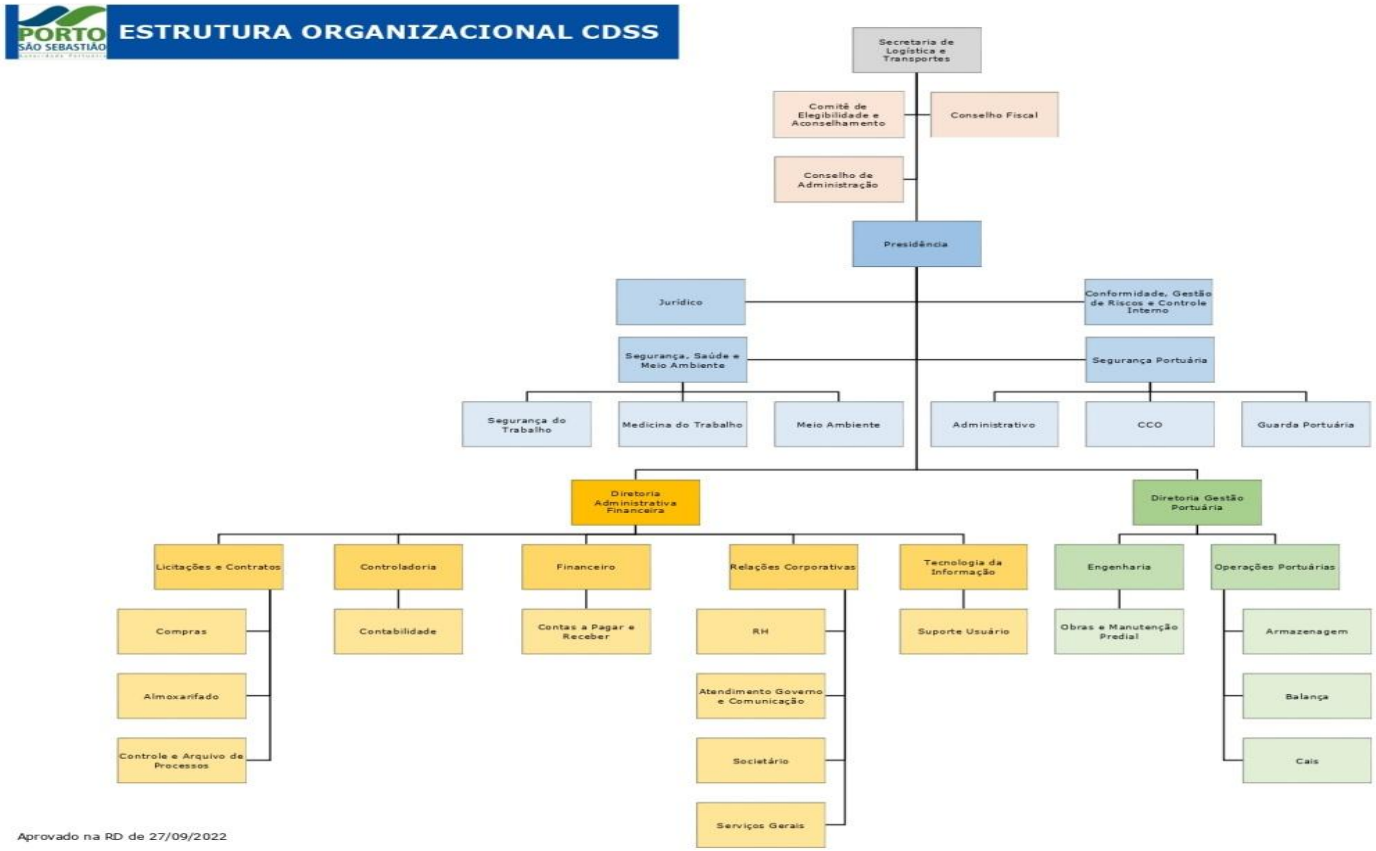
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2024-2028

Observações:

1. O valor do Capital Social está representado por ações ordinárias, de classe única, nominativas, sem valor nominal; a cada ação ordinária corresponderá um voto nas deliberações da Assembleia Geral.
2. Consta, no Balanço Patrimonial, conta "Adiantamento para Futuro Aumento de Capital Social", o montante de R$ 286.717.920,00, referente às transferências de recursos efetuados pelo Governo do Estado de São Paulo. Refere-se à coluna "A INTEGRALIZAR".

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2024-2028

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



2.6 O COMPLEXO PORTUÁRIO

Complexo Portuário de São Sebastião – Visão Geral

O Complexo Portuário de São Sebastião é constituído pelo porto organizado homônimo e o Terminal Aquaviário de São Sebastião, também conhecido como Terminal Almirante Barroso (Tebar), um Terminal de Uso Privado (TUP) operado pela Transpetro, subsidiária da Petrobras. Segundo dados do Anuário Estatístico da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), no acumulado até setembro de 2023, as instalações portuárias que compõem o complexo movimentaram aproximadamente 44 milhões de toneladas. A tabela abaixo apresenta a estatística de movimentação do ano passado de acordo com o perfil de carga e sentido da navegação:

Estatística de Movimentação no Complexo Portuário (em toneladas)

Nome da Instalação	Perfil da Carga	Embarque	Desembarque	Total
São Sebastião	Carga Geral	157.097	71.629	228.726
São Sebastião	Granel Sólido	42.826	530.734	573.561
Terminal Almirante Barroso	Granel Líquido e Gasoso	5.527.963	37.481.556	43.009.519
Complexo Portuário	Total	5.727.887	38.083.919	43.811.807

Fonte: Anuário Estatístico da ANTAQ.

No acumulado, a movimentação de petróleo e derivados (graneis líquidos) no TUP da Transpetro representou 98,2% do Complexo. Por sua vez, no porto organizado, houve embarque e desembarque de um volume superior a 800 mil toneladas dentre as quais predominaram o granel sólido como principal perfil de carga.

2.6.1 O PORTO ORGANIZADO

Porto Organizado de São Sebastião – Visão Geral

O Porto de São Sebastião se encontra localizado na Avenida David Allan Mc Neill, antiga Rua do Outeiro s/nº, no município de São Sebastião, litoral norte do Estado de São Paulo, conforme apresentado na figura 1 a seguir, distando cerca de 200 km da cidade de São Paulo, 160 km de Santos e 390 km do Rio de Janeiro.

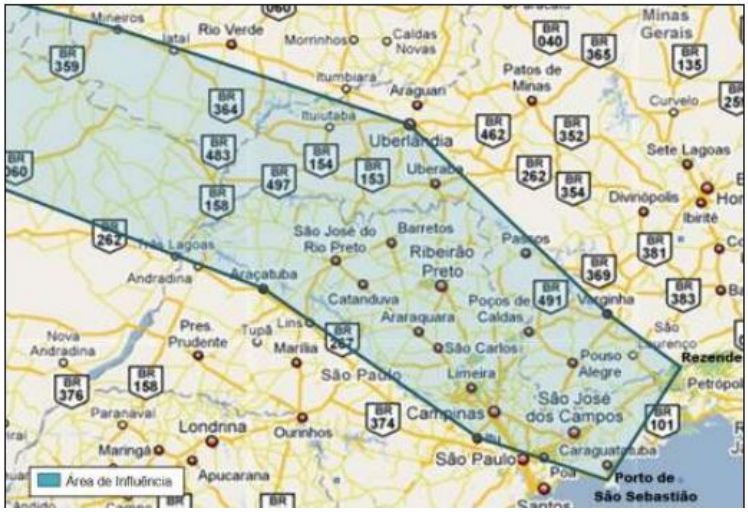
Localização do Porto de São Sebastião

O Porto ocupa uma posição estratégica que se destaca por apresentar como diferenciais:

A. Estar em águas suficientemente profundas, abrigadas e com acesso duplo, em um canal natural que não depende de dragagens constantes. Essas características possibilitam a aproximação de navios de grande calado, o que permite a atracação pelo Porto de São Sebastião de cargas, unitizadas ou não, em navios cada vez maiores, a exemplo dos navios pós Panamax, que pelo seu calado exigem portos com grandes profundidades para sua

operação a plena carga. Neste contexto, o Porto de São Sebastião possui posição privilegiada, pois com sua ampliação asseguraria disponibilidade de calado e espaços para fundeio e manobras de grandes navios.

B. Além da vantagem competitiva natural relativa às características do canal, o Porto de São Sebastião apresenta outras vantagens locacionais, em relação à sua hinterlândia, que o torna extremamente interessante para a logística do comércio exterior brasileiro, quais sejam:



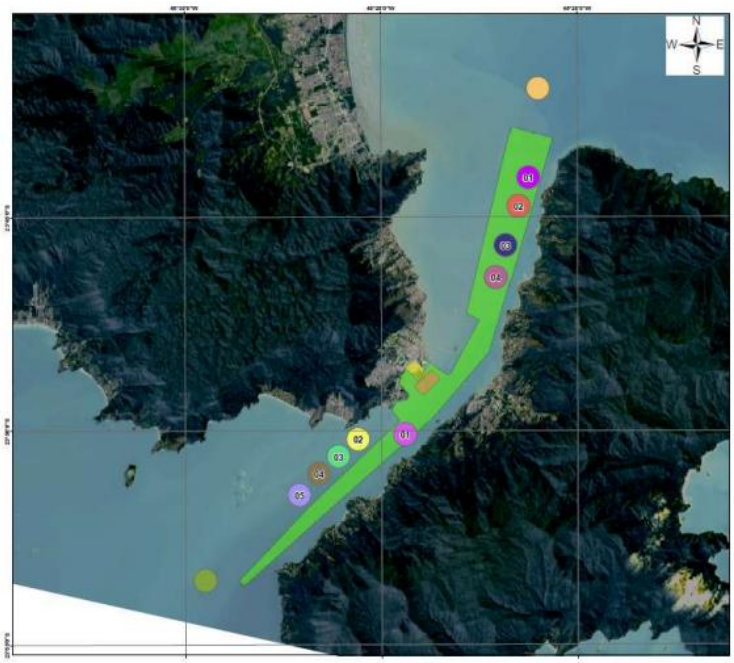
Hinterlândia do Porto de São Sebastião

- Estar próximo ao Vale do Paraíba, região caracterizada pela produção de bens de alto valor agregado tais como: aviões, automóveis, produtos eletrônicos, etc.
- A Via Dutra e o complexo Ayrton Senna-Carvalho Pinto, que cruzam todo o Vale do Paraíba, permitem acesso direto à Rodovia dos Tamoios e daí a São Sebastião, atendem:
  - (i) Aos municípios de Guarulhos, Arujá e Mogi das Cruzes, todos com forte presença de indústria, bem como à zona leste do município de São Paulo, sem precisar entrar na cidade;
  - (ii) À região do ABC paulista, nessa mesma situação;
  - (iii) À região sul do estado do Rio de Janeiro, que também possui polos industriais;
  - (iv) À região metropolitana de Campinas, centro logístico do estado de São Paulo, pela interligação em Jacareí, com a Rodovia Dom Pedro I. Acesso à região com toda a produção paulista e brasileira que se utiliza da Rodovia Washington Luiz e do Sistema Anhaguera-Bandeirantes, que passam por Campinas;
  - (v) Ao estado de Minas Gerais (inclusive Belo Horizonte) pela interligação entre a Rodovia Fernão Dias e Rodovia Dom Pedro I, na altura da cidade paulista de Atibaia.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2024-2028

2.6.2 INFRAESTRUTURA

A área do porto organizado de São Sebastião foi estabelecida pela Portaria nº 584, de 4 de dezembro de 2019 do Ministério da Infraestrutura e pode ser visualizada na figura abaixo.



Área do Porto Organizado de São Sebastião

CANAL DE ACESSO

O Porto Organizado de São Sebastião oferece duas barras de entrada demarcadas pelos faróis da Ponta das Canas, ao norte, e da Ponta da Sela, a sudoeste da ilha de São Sebastião. A primeira, a barra norte, possui 550 m de largura e profundidade de 18 m; a segunda, barra sul, apresenta largura de 300 m, com profundidade de 25 m, num total de 22,8 km de extensão.

INSTALAÇÕES DE ACOSTAGEM

O Porto de São Sebastião possui um berço de atracação externo (berço 101), associado a três dolfins que permitem a extensão de mais 125 m, e quatro berços internos, conforme pode ser observado na tabela e figura abaixo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2024-2028

Berço	Extensão (m)	Profundidade (m)
101	150 + 125	10,0
201	51,1	7,0
202	75,1	7,0
203	86,0	7,0
204	100,0	7,0 – 2,5

ÁREAS E INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

As áreas e instalações integrantes da poligonal podem ser divididas em afetas e não afetas às operações portuárias. Na tabela abaixo, constam aquelas que estão atualmente disponíveis para operação:

Denominação	Área (m²)	Perfil da Carga
Pátio 1	34.009,66	Multipropósito
Pátio 2	33.394,12	Multipropósito
Pátio 3A	31.724,48	Multipropósito
Pátio 3B	105.424,38	Multipropósito
Pátio 4	119.777,00	Multipropósito
Armazéns – Pátio 3A		
Armazém 4	2.000,00	Granel Sólido
Armazém 5	2.000,00	Granel Sólido
Armazém 6	2.000,00	Granel Sólido

No Porto de São Sebastião, há também aquelas áreas que não são diretamente destinadas ao exercício das atividades movimentação ou armazenagem de mercadorias destinadas ou provenientes de transporte aquaviário, conforme imagem abaixo:

3. MAPA ESTRATÉGICO

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida pelos professores Roberto S. Kaplan e David P. Norton da Harvard Business School, é uma ferramenta bastante utilizada no processo de construção do mapa estratégico de organizações tanto no setor privado quanto no setor público. De acordo com o Guia Técnico de Gestão Estratégica (2020), elaborado pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do então Ministério da Economia, fundamenta-se em cinco princípios gerenciais:

I. Tradução dos referenciais estratégicos (missão, visão e valores) em termos operacionais;
II. Alinhamento da organização à estratégia;
III. Transformação da estratégia em uma preocupação de todos;
IV. Converter a estratégia em um processo contínuo;
V. Mobilização de mudanças por meio da liderança executiva.

Assim, é possível conceber o mapa estratégico com as principais metas e objetivos da organização de acordo com as respostas às seguintes questões e, obviamente, segundo as perspectivas relacionadas:

I. Como os acionistas enxergam a organização? → **Perspectiva financeira ou resultado**;
II. Como os clientes e a sociedade enxergam a organização? → **Perspectiva do cliente e da sociedade**;
III. Em que a organização deve buscar a excelência? → **Perspectiva interna**;
IV. Como a organização pode melhorar e criar mais valor? → **Perspectiva inovação e aprendizado**.

No que concerne à forma com que os **acionistas**, isto é, o Governo do Estado de São Paulo, enxergam a Companhia Docas de São Sebastião, cabe ressaltar o disposto no Plano Plurianual 2020-2023 (PPA)[1] que, por sua vez, expressa as diretrizes e objetivos estratégicos definidos pelo ente federativo: o Porto de São Sebastião está vinculado ao Objetivo Estratégico 7 – "Agricultura competitiva fortalecendo o padrão de produção e o consumo sustentável", com os programas voltados à modernização e à ampliação da infraestrutura do porto.

Adicionalmente, como se depreende das próprias competências da CDSS que foram ressaltadas pelo acionista no Estatuto Social da organização[2], a perspectiva financeira espera que a CDSS, entre outros, desenvolva e explore a infraestrutura do Porto de São Sebastião (art. 2º, inciso III); dê "prosseguimento à política de privatização da operação portuária e de arrendamento de áreas e instalações do Porto de São Sebastião" (inciso IV); promova "melhoramentos e a modernização (...) implementando as obras destinadas a garantir a manutenção do serviço adequado, aumentar a sua segurança e modicidade das tarifas" (inciso V); promova "a reestruturação administrativa e organizacional (...), de forma a ajustar seu quadro de pessoal à função precípua de Autoridade Portuária" (inciso VI).

Por sua vez, **os clientes e a sociedade** tendem a enxergar a Companhia Docas de São Sebastião sob a égide do porto por ela administrado e explorado. Para os primeiros, pode-se resumir objetiva a expectativa daqueles agentes segundo a própria definição de serviço adequado da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal: Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas (art. 6º, § 1º). Por outro lado, a sociedade espera que o porto seja um vetor de crescimento e desenvolvimento socioeconômico, com minimização de impactos ambientais ao seu entorno, harmonizando-se com as políticas, planos e ações de integração com os municípios da região onde está situado.

A identidade organizacional consubstanciada nos elementos de missão, visão e valores, demonstra, sob a **perspectiva interna**, que a organização elegeu como prioridade a busca pela

[1] Aprovado pela Lei nº 17.262, em 09 de abril de 2020.
[2] Art. 2º do Estatuto Social Consolidado, que foi aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 26 de abril de 2020.

excelência na prestação dos serviços portuários que lhe competem, garantindo qualidade, agilidade, segurança e sustentabilidade (visão). Ao fim e ao cabo, espera-se que isto resulte na consolidação do Porto de São Sebastião como alternativa logística de transporte de cargas na região sudeste do país (missão).

Por fim, as **oportunidades de melhorias e inovação** têm, indiretamente, relação com programas e ações relacionadas e que, em boa medida, resultam das demais perspectivas. Desde a ampliação e modernização da infraestrutura à otimização de ritos e procedimentos administrativos visando à eficiência e a competitividade – elementos cruciais para a sustentabilidade econômico-financeira de qualquer organização empresarial.

Nesse sentido, é possível elencar um rol de objetivos estratégicos para a Companhia Docas de São Sebastião que subsidiarão as instâncias deliberativas e o processo decisório para os próximos anos e dos quais resultarão referencial para a definição de indicadores, metas e ações do Plano de Negócios para os próximos exercícios.

COMPANHIA DOCAS DE SÃO SEBASTIÃO

Av. Dr. Altino Arantes, nº 372 – Centro – 11608-623 – São Sebastião / SP
Tel: (+55 12) 3892-1899

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2024-2028

RESULTADO

- TORNAR-SE EMPRESA INDEPENDENTE DO TESOURO
- PROMOVER A COMPETITIVIDADE DO COMÉRCIO EXTERIOR DO ESTADO
- DESENVOLVER SUAS ATIVIDADES E O POTENCIAL PORTUÁRIO COM RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

CLIENTE E SOCIEDADE

- MANUTENÇÃO DO SERVIÇO ADEQUADO
- CONSOLIDAR-SE COMO UM VETOR DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
- APRIMORAR A HARMONIZAÇÃO E A INTEGRAÇÃO COM O ENTORNO PORTUÁRIO

INTERNA

- BUSCA CONTÍNUA PELA EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PORTUÁRIOS
- CONSOLIDAR O PORTO DE SÃO SEBASTIÃO COMO ALTERNATIVA LOGÍSTICA DA REGIÃO
- AMPLIAR A DISPONIBILIDADE DE INFRAESTRUTURA E INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

APRENDIZADO E INOVAÇÃO

- ADOÇÃO DE PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS QUE POTENCIALIZEM A CADEIA DE VALOR
- DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERNAS
- CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA NA GESTÃO PORTUÁRIA

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Governo do Estado de São Paulo vislumbrou, na década de 20 do século passado, o imenso potencial portuário de São Sebastião, consagrado anos mais tarde quando a Petrobrás escolheu a mesma região marítima para instalar o maior terminal petroleiro da América Latina, o TEBAR Terminal Almirante Barroso, aliando-se para tal consagração dois fatores principais: as condições naturais privilegiadas de abrigo, profundidade, largura e comprimento de seu canal de acesso e a reduzida distância terrestre de ligação com os maiores centros industriais do País - Vale do Paraíba e Grande São Paulo.

O Porto de São Sebastião é estratégico na logística do Estado de São Paulo e do País e a Companhia Docas de São Sebastião vem administrando o Porto, dentro de suas limitações estruturais e restrições orçamentárias, de modo a desempenhar o seu importante papel de elo da cadeia logística de sua hinterlândia, buscando sempre a eficiência por meio da adequação e ampliação de sua infraestrutura, modernização dos equipamentos, seja por parte da Companhia ou dos Operadores Portuários pré-qualificados, e uma força de trabalho com qualificação adequada.

É fundamental que a Diretoria da Companhia Docas de São Sebastião continue envidando esforços para a ampliação da capacidade operacional do Porto com a construção de mais um cais que irá viabilizar a absorção do aumento da demanda de carga resultante da conclusão do Sistema Nova Tamoios-Contornos. Dessa forma, será possível promover o crescimento do Porto e região de seu entorno, aumentando as receitas e as movimentações de carga, criando postos de trabalho diretos e indiretos, aumentando a arrecadação de impostos e, consequentemente, contribuindo no desenvolvimento do município e da região do Vale do Paraíba. Está inserido no Estado de maior representatividade econômica da federação, podendo, com a ampliação da infraestrutura de atracação, contribuir significativamente para resultados mais satisfatórios da economia e da logística do Estado de São Paulo e do País.