PLANO DE NEGÓCIOS 2024

1. INTRODUÇÃO

Esse documento tem o objetivo de apresentar o Plano de Negócios da Companhia Docas de São Sebastião (CDSS) com as principais metas da empresa para o ano de 2024, tendo em vista as diretrizes do planejamento estratégico. No documento, a Companhia busca demonstrar à comunidade em geral como pretende nortear ações e esforços para a consecução de seus objetivos no âmbito da organização propriamente dita, mas também do porto organizado sob sua gestão.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

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.

2.1.1 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

- **Integridade**: atuar de forma íntegra, ética e coerente com a missão e visão da Companhia;
- **Qualidade**: adotar e comprometer-se com programas e práticas que promovam o desenvolvimento urbano, econômico e socioambiental da região;
- **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;
- **Responsabilidade social**: atuar de forma responsável, planejada e sustentável, preservando o meio ambiente, a saúde e de toda a comunidade portuária;

- **Compromisso com resultados**: cumprir sistematicamente com os objetivos da Companhia, garantindo assim a excelência e melhoria contínua do negócio.

2.2 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.

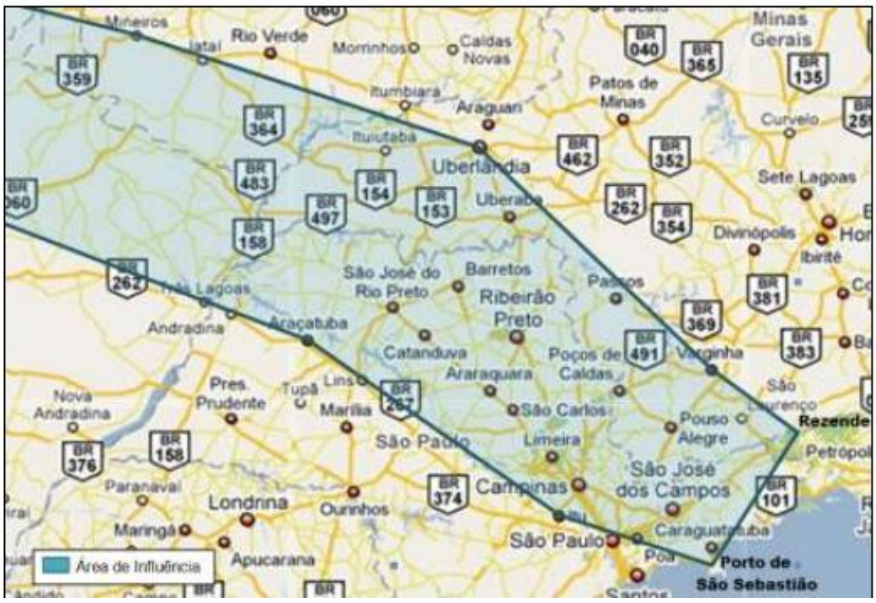
2.2.1 O PORTO ORGANIZADO

2.2.1.1 LOCALIZAÇÃO

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.

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

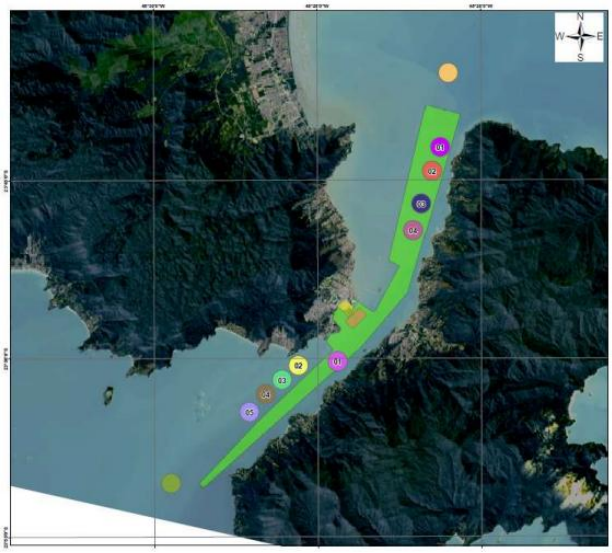
A. Estar em águas suficientemente profundas, abrigadas e com acesso duplo, em um canal natural que não depende de dragagens constantes. Essas características possibilitam a aproximação de navios de grande calado, o que permite a atracação pelo Porto de São Sebastião de cargas, unitizadas ou não, em navios 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 (figura 2), que o torna extremamente interessante para a logística do comércio exterior brasileiro, quais sejam:



- 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 Sâo 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.

2.2.1.2 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.



2.2.1.2.1 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.

2.2.1.2.2 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.

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

2.2.1.2.3 ÁREAS E INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

As áreas e instalações integrantes da poligonal podem ser divididas em afetas e não afetas às operações portuárias. Na tabela a seguir, 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

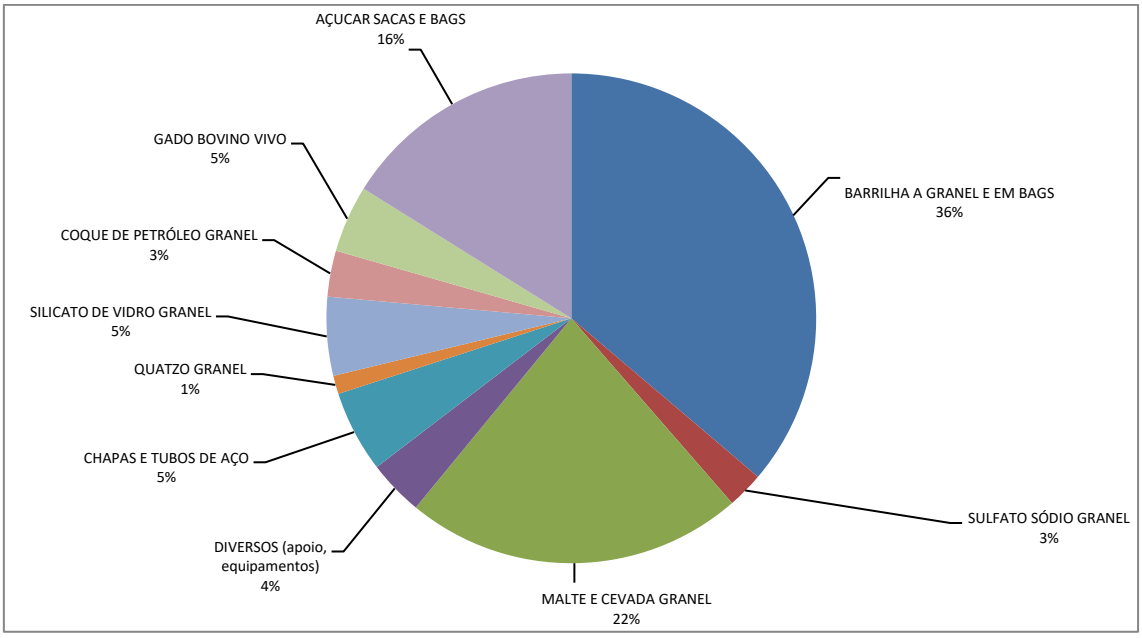
No Porto de São Sebastião, há também aquelas áreas que não são diretamente destinadas ao exercício das atividades movimentação ou armazenagem de mercadorias destinadas ou provenientes de transporte aquaviário.

3. MERCADO

De acordo com os dados da CDSS, o Porto de São Sebastião realizou uma movimentação de aproximadamente 825 mil toneladas no acumulado até outubro de 2023. O patamar é 19% superior ao observado no mesmo período de 2022, quando o porto acumulou uma movimentação de cerca de 696 mil toneladas, e às demais movimentações anuais da série histórica iniciada em 2013.

Nos dez primeiros meses de 2023, 36% corresponderam às operações com barrilha em granel e *bags*, com um total de 299 mil toneladas; houve destaque também para a movimentação de malte e cevada a granel – 184 mil toneladas (22,3%) – e açúcar em sacas e bags – 133 mil toneladas e 16,1% da movimentação total. Essas informações podem ser vistas no gráfico abaixo.

Porto de São Sebastião – Participação na movimentação por tipo de carga em 2023 (1)



Nota: (1) Acumulado até outubro de 2023.
Fonte: Companhia Docas de São Sebastião.

4. BALANÇO DO PLANO ANUAL DE NEGÓCIOS – 2023

Para o exercício de 2023, visando tornar a Companhia Docas de São Sebastião e o Porto Organizado mais eficientes, com um modelo de gestão sustentável econômica e ambientalmente, a diretoria da CDSS elencou um conjunto de medidas e metas que foram agrupadas em seis temas: 1) comercial/mercado; 2) operacional; 3) financeiro; 4) regularização; 5) ambiental; 6) administrativas.

O referido plano de negócios teve como premissa as expectativas de movimentação de cargas que, por sua vez, decorreriam de ações junto ao mercado – "com o intuito de atrair novas cargas, nos setores de petróleo e gás, de cabotagem, veículos, carga geral e granéis sólidos ou líquidos, incluindo a possibilidade de firmamos contratos de uso temporário de áreas, em conformidade com a Resolução Normativa ANTAQ nº 07/2016". Adicionalmente, a partir de ações junto aos operadores portuários na melhoria da eficiência, na continuidade e expansão da movimentação das cargas já consolidadas, bem como na viabilização de novas cargas.

PLANO DE NEGÓCIOS 2024

4.1 COMERCIAL/MERCADO

- Fomentar o aumento da movimentação;
- Atrair novas cargas e novas operações.

No acumulado até outubro de 2023, o Porto de São Sebastião movimentou 825 mil toneladas de cargas. Houve um crescimento de 19% em relação ao observado, no mesmo período, do ano anterior, quando o porto realizou uma movimentação de aproximadamente 696 mil toneladas. Ao longo do ano, o Porto de São Sebastião operou reiteradamente acima do patamar de 1.000.000 (um milhão) de toneladas com relação aos últimos doze meses. Destaque para o período entre outubro de 2022 e setembro de 2023, quando se registrou o pico de 1.091.617,30 toneladas.

Em relação à atração de novas cargas, o Porto de São Sebastião registrou, com relação ao ano de 2022, diversificação nas operações tanto nas importações/desembarques quanto nas exportações/embarques. No primeiro sentido, houve movimentação de chapas e tubos de aço com cerca 45 mil toneladas até outubro de 2023. Por sua vez, nesse mesmo acumulado, o porto atraiu novos embarques de coque de carvão a granel (25 mil toneladas), quartzo a granel (10 mil) e equipamentos (46 toneladas).

4.2 OPERACIONAL

- Cargas atuais e novas: movimentar 1.000.000 (um milhão) de toneladas.

Como ressaltado na seção anterior, ao longo do ano, o Porto de São Sebastião operou reiteradamente acima do patamar de 1.000.000 (um milhão) de toneladas com relação aos últimos doze meses. Destaque para o período entre outubro de 2022 e setembro de 2023, quando se registrou o pico de 1.091.617,30 toneladas. No dado mais recente, isto é, no acumulado entre novembro de 2022 e outubro de 2023, o patamar ainda está mantido com 1.048.483,24 toneladas e uma média mensal de 87.373,60 no período.

4.3 FINANCEIRO

- Cargas atuais, novas operações e ocupações: faturar R$ 33.000.000,00 (trinta e três milhões de reais).

A meta de receita foi alcançada no mês de setembro, quando a Companhia acumulou um resultado operacional bruto de R$ 33.232.897,45 (trinta e três milhões de reais, duzentos e trinta e dois mil, oitocentos e noventa e sete reais e quarenta e cinco centavos). Até outubro, a CDSS faturou mais R$ 2.669.903,90 (dois milhões, seiscentos e sessenta e nove mil, novecentos e três reais e noventa centavos), totalizando R$ 35.902.801,35 (trinta e cinco milhões, novecentos e dois mil, oitocentos e um reais e trinta e cinco centavos) de receita nos dez meses de 2023.

4.4 REGULARIZAÇÃO

4.4.1 Ações para certificação ISPS *Code*:

- Revisar o Plano de Segurança Pública Portuária – PSPP;
- Desenvolver e implantar Procedimentos de Segurança;
- Reformar a infraestrutura existente e instalações para obtenção da certificação no ISPS *Code*;

4.4.2 Integrar sistemas de controle financeiro, operacional e de acesso;

4.4.3 Reestabelecer e melhorar o sistema de monitoramento por câmeras na área operacional;

4.4.4 Adequar SPDA e rede de combate a incêndios às Normas;

4.4.5 Adequar iluminação nas áreas operacionais.

Por ocasião da 125ª Reunião Plenária Ordinária, do dia 20 de setembro de 2023, a Comissão Estadual de Segurança Pública nos Portos, Terminais e Vias Navegáveis no Estado de São Paulo (CESPORTOS/SP) aprovou e encaminha o Estudo de Avaliação de Riscos (EAR) do Porto de São Sebastião. No que concerne ainda às ações para a certificação do ISPS Code, a CDSS deu início ao fechamento (segregação) do perímetro do porto com a construção de muros, realizou a reforma e a adequação do CCO e a instalação de câmeras com o objetivo de aprimorar o alcance da fiscalização da área. Por conseguinte, realizou adequações na portaria principal e construiu abrigo para as viaturas da Receita Federal, além de atividades de manutenção no escâner, balança, no balizamento e em todo o sistema de prevenção e combate a incêndio.

4.5 AMBIENTAL

- Desenvolver e implantar os procedimentos decorrentes das condicionantes da Licença de Operação (LO).

A Licença de Operação do Porto de São Sebastião contém um total de 22 condicionantes determinadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA). Para garantir o fiel cumprimento, em 2023, a Companhia Docas de São Sebastião deu início aos monitoramentos ambientais nos meios bióticos, físico, bem como sob a perpectiva socioambiental com empresas especializadas. Os procedimentos em questão também incluem a estruturação, manutenção e operacionalização do Centro de Atendimento a Emergências Ambientais (CEATE) e demais atividades de suporte como as de eventual atendimento à fauna oleada e o monitoramento/gestão do tráfego rodoviário.

Adicionalmente, a Companhia Docas de São Sebastião realizou auditorias ambientais internas e externas para a manutenção da certificação ISO 14001:2015, além de auditoria externa da CONAMA 306; garantiu participação no ranking do Índice de Desempenho Ambiental da ANTAQ; executou treinamentos de emergências e brigada de incêndio. Ao longo do ano, retomou os simulados práticos dos Planos de Emergência do Porto, do Plano de Ajuda Mútua (PAM) e do Plano de Área (PAPOSS) e marcou presença regular nos conselhos consultivos do

território, quais sejam, o Conselho da Área de Proteção Ambiental (APA) Marinha do Litoral Norte e Conselho ICMBio Alcatrazes e nos grupos de trabalho Araçá e Coral-Sol.

4.6 ADMINISTRATIVAS

- Solucionar as pendências judiciais com a "massa falida" da empresa Schahin Engenharia;
- Desenvolver programas e ações de integração entre Porto e Cidades;
- Acompanhar o processo de desestatização do Porto.

No que concerne ao processo de desestatização do porto, houve manifestação do Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão TCU nº 244, de 15 de fevereiro de 2023, com determinação e recomendações ao Ministério de Portos e Aeroportos e à Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), sobretudo quanto à exclusão de elemento da modelagem – a conta vinculada – como pré-requisito para a continuidade do processo. Todavia, com a mudança no governo federal, houve redefinição na estratégia de parceria com o setor privado em São Sebastião. Recentemente, no âmbito da 26ª Reunião Ordinária, o Conselho do Programa de Parcerias de Investimentos (CPPI) da Presidência da República aprovou a qualificação de arrendamento no Porto de São Sebastião.

5. 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 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

[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.

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, o Planejamento Estratégico o quadriênio 2024-208 elencou um rol de objetivos para a Companhia Docas de São Sebastião que subsidiará as instâncias deliberativas e o processo decisório para os próximos anos e dos qual deriva referencial para a definição de indicadores, metas e ações do Plano de Negócios para os próximos exercícios. A seguir, constam os objetivos estratégicos classificados segundo a metodologia BSC:

COMPANHIA DOCAS DE SÃO SEBASTIÃO

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

PLANO DE NEGÓCIOS 2024

RESULTADO

- SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA
- PROMOVER A COMPETITIVIDADE DO COMÉRCIO EXTERIOR DO ESTADO
- DESENVOLVER SUAS ATIVIDADES E O POTENCIAL PORTUÁRIO COM RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

CLIENTES 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

PLANO DE NEGÓCIOS 2024

6. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2024

ITEM	METAS	RESPONSÁVEL
1.	**RESULTADO**	
1.1	Obter uma receita tarifária de R$ 44.264.665,00	Diretoria de Administração e Finanças
1.2	Movimentar um milhão de toneladas	Diretoria de Gestão Portuária
1.3	Atração de novas cargas como fertilizantes, etc.	Diretoria-Presidência
1.4	Destinar áreas não afetas à operação – contratos de cessão de uso onerosa	Diretoria-Presidência
2.	**CLIENTES E SOCIEDADE**	
2.1	Celebrar novos contratos de uso temporário	Diretoria-Presidência
2.2	Ampliar a área de armazenagem (pavimentação)	Diretoria de Gestão Portuária
2.3	Realizar a manutenção das defensas do cais principal (Berço 101)	Diretoria de Gestão Portuária
2.4	Obter o AVCB da área operacional	Diretoria de Gestão Portuária
2.5	Instalar nova balança com plataforma de 30 metros	Diretoria de Gestão Portuária
2.6	Instalar nova subestação de energia para atender ao aumento da demanda	Diretoria de Gestão Portuária
2.7	Implantar GATE 02 – segunda portaria de acesso ao porto	Diretoria de Gestão Portuária
2.8	Iniciar credenciamento de área de apoio logístico para caminhões (pátio de triagem)	Diretoria-Presidência
2.9	Acompanhar a modelagem do arrendamento SSB01 junto ao Poder Concedente	Diretoria-Presidência
2.10	Revisar o caderno tarifário junto à ANTAQ	Diretoria-Presidência
3.	**INTERNA**	
3.1	Acompanhar a elaboração do Plano Mestre junto ao Poder Concedente	Diretoria-Presidência
3.2	Obter a aprovação do novo Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ)	Diretoria-Presidência

3.3	Obter a declaração de cumprimento junto à CONPORTOS	Diretoria-Presidência
3.4	Renovar a certificação ISO 14.001	Diretoria-Presidência
3.5	Instalar de novos equipamentos no prédio do CCO	Diretoria de Administração e Finanças
3.6	Otimizar sistema ERP com eliminação de módulos não utilizados	Diretoria de Administração e Finanças
3.7	Contratar serviços para suporte administrativo, operacional e da guarda portuária	Diretoria de Administração e Finanças
3.8	Iniciar estudos para propor a reorganização do organograma	Diretoria de Administração e Finanças
3.9	Iniciar estudos para a elaboração e aprovação de plano de empregos, carreiras e salários	Diretoria de Administração e Finanças
3.10	Iniciar e aprovar revisão dos normativos de licitação	Diretoria de Administração e Finanças
3.11	Buscar a regularização das ações da DERSA após liquidação	Diretoria de Administração e Finanças
3.12	Buscar a integralização de capital referente aos AFACS	Diretoria de Administração e Finanças
3.13	Contratar serviços de vigilância e segurança patrimonial	Diretoria de Administração e Finanças
4.	**APRENDIZADO E INOVAÇÃO**	
4.1	Obter a certificação ECOPORTS	Diretoria-Presidência
4.2	Aprimorar e consolidar o arcabouço de governança e gestão estratégica	Diretoria-Presidência
4.3	Integrar SISLOG com o Sistema de Desempenho Portuário da ANTAQ, ERP Oracle e MasterSAF	Diretoria de Administração e Finanças
4.4	Implementar o uso da plataforma compras.gov nas licitações	Diretoria de Administração e Finanças
4.5	Elaborar e aprovar o plano de treinamento anual	Diretoria de Administração e Finanças
4.6	Iniciar estudos para obtenção de novas certificações de qualidade e gestão	Diretoria-Presidência
4.7	Iniciar estudos de eficiência energética do porto com foco na descarbonização	Diretoria-Presidência
4.8	Iniciar estudos para a inclusão de novas cargas na licença de operação do porto	Diretoria-Presidência
4.9	Iniciar estudos para implantação de sistema ESG no Porto de São Sebastião	Diretoria-Presidência
4.10	Realizar plano de trabalhando visando à implantação do *Port Community System* (PCS)	Diretoria-Presidência

7. 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.