



PLANO ESTRATÉGICO 2021-2025






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



SUMÁRIO

Palavra da Diretoria

Avisos

1. Plano Estratégico 2019-2023 (Balanço SPA)
 2. Diretrizes estratégicas para o ciclo 2021-2025
 3. Missão, Visão e Valores
 4. Diagnóstico SWOT
 5. Plano Estratégico
 6. Iniciativas para a Desestatização
 7. Governança e Estratégia
 8. Apêndice-Metodologia
- 



PALAVRA DA DIRETORIA EXECUTIVA

A forte expansão experimentada pelo Porto de Santos nos últimos anos, que tem gerado sucessivos e expressivos recordes na sua movimentação física, vem exigindo da Santos Port Authority (SPA) respostas rápidas quanto à disponibilização de novas infraestruturas e adoção de modelos de gestão mais eficazes.

Tal condição confere à SPA papel central como catalisadora do desenvolvimento sustentável do Porto de Santos, endossando seu protagonismo como principal ativo

da cadeia logística brasileira e indutor do crescimento econômico da comunidade portuária que orbita em seu entorno.

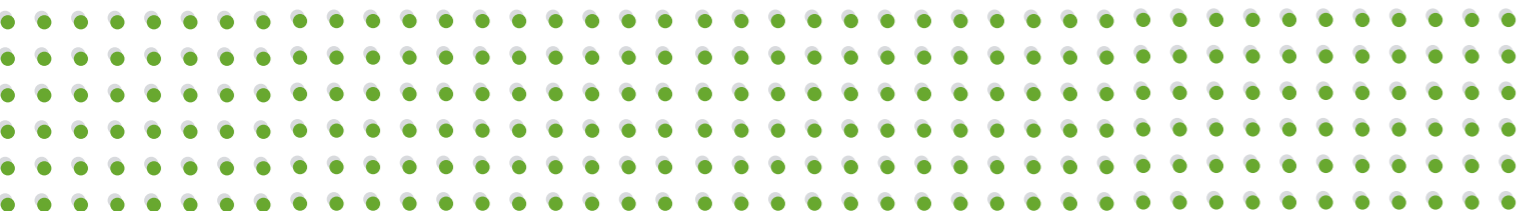
Alinhada às diretrizes de planejamento do poder concedente e visando tornar o Porto de Santos mais eficiente, seguro e sustentável, a SPA deverá atuar com estratégia claramente orientada à evolução do negócio, da organização e da relação com a comunidade. Tal comportamento é essencial para que a Indústria e o Agronegócio instalados em sua área de influência possam

aproveitar com êxito as oportunidades que surgirão no pós-pandemia.

Este é o caminho para que a Autoridade Portuária potencialize o Porto de Santos como um dos principais agentes para a competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional, consolidando-o, também, como instrumento-chave dos desenvolvimentos regional e nacional.

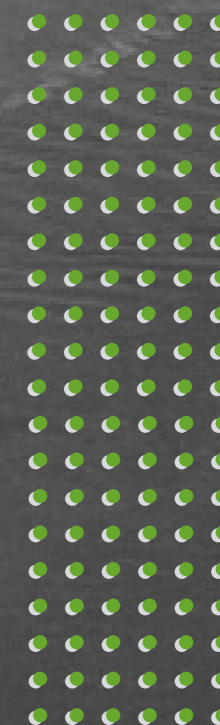
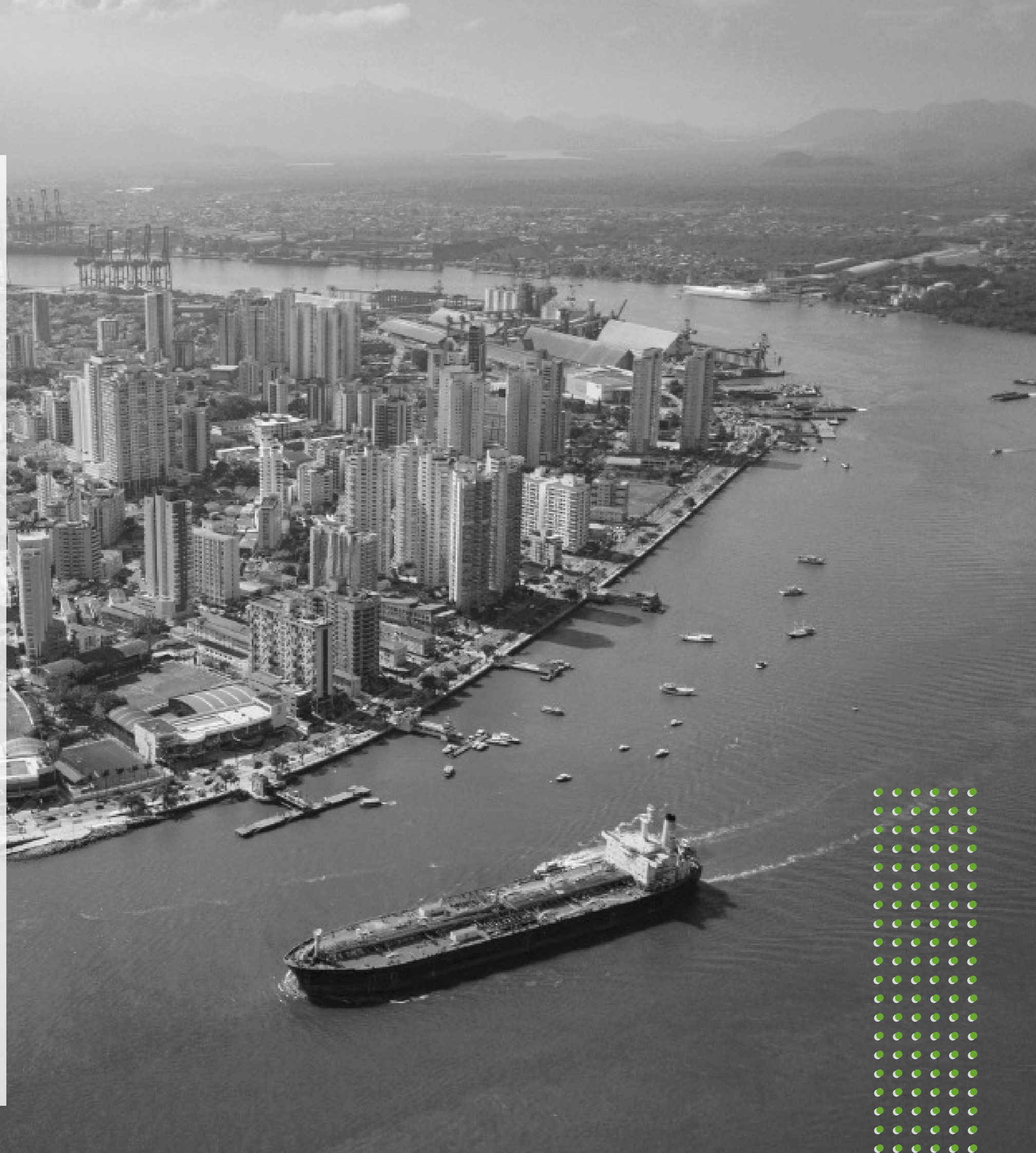
Devemos, portanto, atingir nossa Visão e cumprir nossa Missão

pautados nos nossos Valores Internos, atuando dentro dos limites definidos pelo nosso Negócio, bem como enxergar o Plano Estratégico 2021-2025 como importante ferramenta de informação e tomada de decisão.



Este documento contém previsões acerca de eventos futuros. Tais previsões refletem apenas expectativas dos administradores e gestores da Santos Port Authority (SPA) sobre condições futuras da economia, do setor portuário, do desempenho e dos resultados financeiros da SPA, dentre outros.

Os termos “antecipa”, “acredita”, “espera”, “estima”, “prevê”, “pretende”, “planeja”, “projeta”, “objetiva”, “deverá”, bem como outros termos similares, visam a identificar tais previsões que, evidentemente, envolvem riscos ou incertezas previstas ou não pela SPA e, conseqüentemente, não são garantias de resultados futuros da empresa. Portanto, os resultados podem diferir das atuais expectativas e o leitor não deve se basear exclusivamente nas posições aqui realizadas. Estas previsões emitem a opinião unicamente na data em que são feitas e a Companhia não se obriga a atualizá-las à luz de novas informações ou de seus desdobramentos futuros.



PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023 (BALANÇO SPA)

O ano de 2020 foi, ao mesmo tempo, complexo e de muitas conquistas para o Porto de Santos. Apesar dos desafios impostos pela pandemia inédita e que afetou o comércio exterior, o ano de 2020 registrou expressivos resultados nas áreas operacional e financeira, acompanhados de avanços significativos no sistema de governança corporativa.

Em continuidade às iniciativas estratégicas associadas à gestão iniciada em 2019, que já havia revertido o cenário de prejuízo de exercícios anteriores, a receita líquida alcançou R\$ 1,1 bilhão em 2020, superando em 15% o desempenho do ano anterior.

Esse forte crescimento adveio dos sucessivos recordes de movimentação de cargas, cujo volume operado saltou

de 134,4 milhões de toneladas para 146,6 milhões de toneladas, crescimento de 9,4%, algo que nem as melhores projeções no cenário pré-pandemia poderiam apontar.

Cabe destacar a redução alcançada na despesa recorrente de pessoal, que registrou decréscimo de 12,6% na comparação com o ano anterior, acompanhada de significativo recuo nas despesas com demandas judiciais e trabalhistas em 2020 na comparação com 2019, apresentando queda de 42,6%.

O bom desempenho financeiro pode ser demonstrado também por meio da evolução do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda, na sigla em inglês) ajustado, que passou de R\$ 337,9 milhões em 2019 para R\$ 502,7 milhões em 2020, juntamente com a margem Ebitda,

que saltou de 34,9% para 47,5%.

Finalmente, o resultado financeiro, medido pelo lucro líquido, saiu de R\$ 87,3 milhões em 2019 para R\$ 202,5 milhões no ano passado – recorde histórico da Companhia.

A sucessão de números positivos comprova o compromisso da atual gestão em garantir a sustentabilidade

financeira, a geração de valor e o aumento da competitividade do Porto de Santos como elo fundamental e cada vez mais relevante na cadeia logística nacional. Contudo, não retrata toda a evolução obtida pela Companhia ao longo de 2020, propiciada pela implantação de uma série de iniciativas estratégicas alinhadas no Plano de 2019-2023, e destacadas a seguir:

Iniciativas relacionadas à dimensão de Mercado / Clientes / Negócios:



Definição da Nova Poligonal
(depois de 16 anos)



Aprovação do novo PDZ
(Depois de 14 anos)



Licitação do STS 14 e STS 14A
(R\$ 505 MM de outorga para a SPA)



Atualização dos valores dos contratos transitórios – aumentos significativos de receita



Acordo com a DP World, encerrando cinco anos de relações litigiosas (R\$ 70 MM)



Celebração dos contratos de transição no modelo simplificado



Modelagens entregues à EPL para quatro novos leilões em 2021 (Contêineres, TRA, Fertilizantes e Granéis Vegetais), fora a licitação do STS 08 e STS 08A

Iniciativas relacionadas à dimensão de Operações



Homologação do Porto de Santos para receber navios de 366 metros



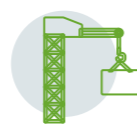
Atualização de Normas de Atracação (40 anos) e do Regulamento de Exploração do Porto



Implantação de novos sistemas de controle operacional



Desburocratização
70 mil solicitações de cortes de infraestrutura



Disponibilização de novos berços para operação



Atualização da área de Fundeio



Contrato para otimização do Line Up dos navios



Conclusão do Plano de Segurança Pública Portuária

Iniciativas relacionadas à dimensão de Infraestrutura



Contratação e Execução do contrato de dragagem sem dependência de recursos da União ou do Plano Nacional de Dragagem



Retomada de obras ferroviárias na Ponta da Praia - Canal 4



Projeto de segundo acesso rodoviário à margem direita



Convênio com a Prefeitura do Guarujá para manutenção da avenida perimetral portuária em Guarujá



Atendimento às condicionantes da Licença de Operação do Porto



Operação Reliqua: reconhecimento de autoridades quanto aos padrões de segurança praticados no Porto



Índice de Desempenho Ambiental: em 2020, o Porto de Santos ganhou mais uma posição no IDA, estabelecido pela ANTAQ, referente aos trabalhos desenvolvidos em 2019, com aumento de 10,96 pontos em relação à sua marca anterior, ficando atualmente 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.

Iniciativas relacionadas à Organização (Pessoas, Tecnologia e Processos)



Redução, em 31%, da quantidade de processos trabalhistas: de 2.888 para 1.980



Desburocratização: Revogação de 900 Normas obsoletas



Conclusão do PIDV – enxugamento do quadro de pessoal em 23%: de 1.312 funcionários para 1.004 (jun/2021)



Equacionamento do Portus



Revisão de todos os contratos administrativos da companhia, com reduções significativas nos dispêndios



Aprimoramento do Processo de Avaliação de Desempenho com a implantação da Avaliação 270º, e adoção da metodologia Nine Box



Implantação do Protocolo Digital e Serviços Digitais



Definição e implantação da metodologia de controles internos



Implantação do Escritório de Projetos



Lançamento do novo portal institucional da SPA



Revisão da estrutura de classificação e do fluxo de envio de documentos



Doação de insumos para o combate à pandemia do Coronavírus às Prefeituras de Santos e de Guarujá



Realização do 1º Festival Porto-Cidade



Lançamento oficial do selo Porto-Cidade



Recuperação do navio Prof. W. Besnard



Patrocínio de seis iniciativas socialmente relevantes, para promover maior envolvimento do Porto com as comunidades:

Santos Jazz Festival
Festival de Cenas Teatrais
Santos Lixo Zero
Mantas do Brasil
Meia Maratona de Santos
Nadar pelo Porto



Retomada das tratativas junto às Prefeituras de Santos e de Guarujá, além do Governo do Estado de São Paulo, para o planejamento de três grandes projetos estruturantes com forte viés socioeconômico: Projeto Favela Porto Cidade



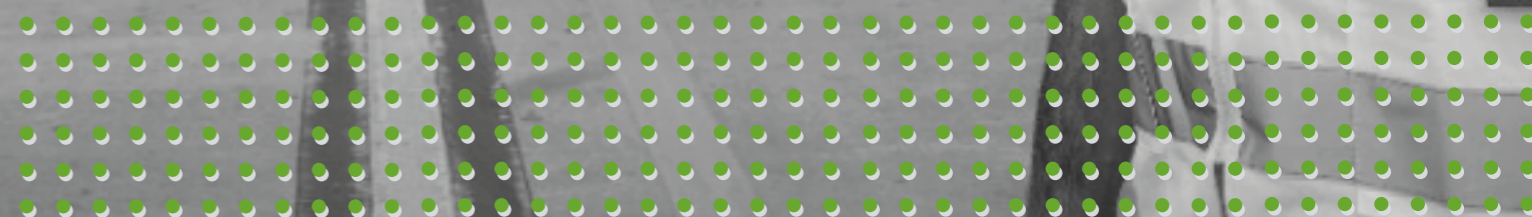
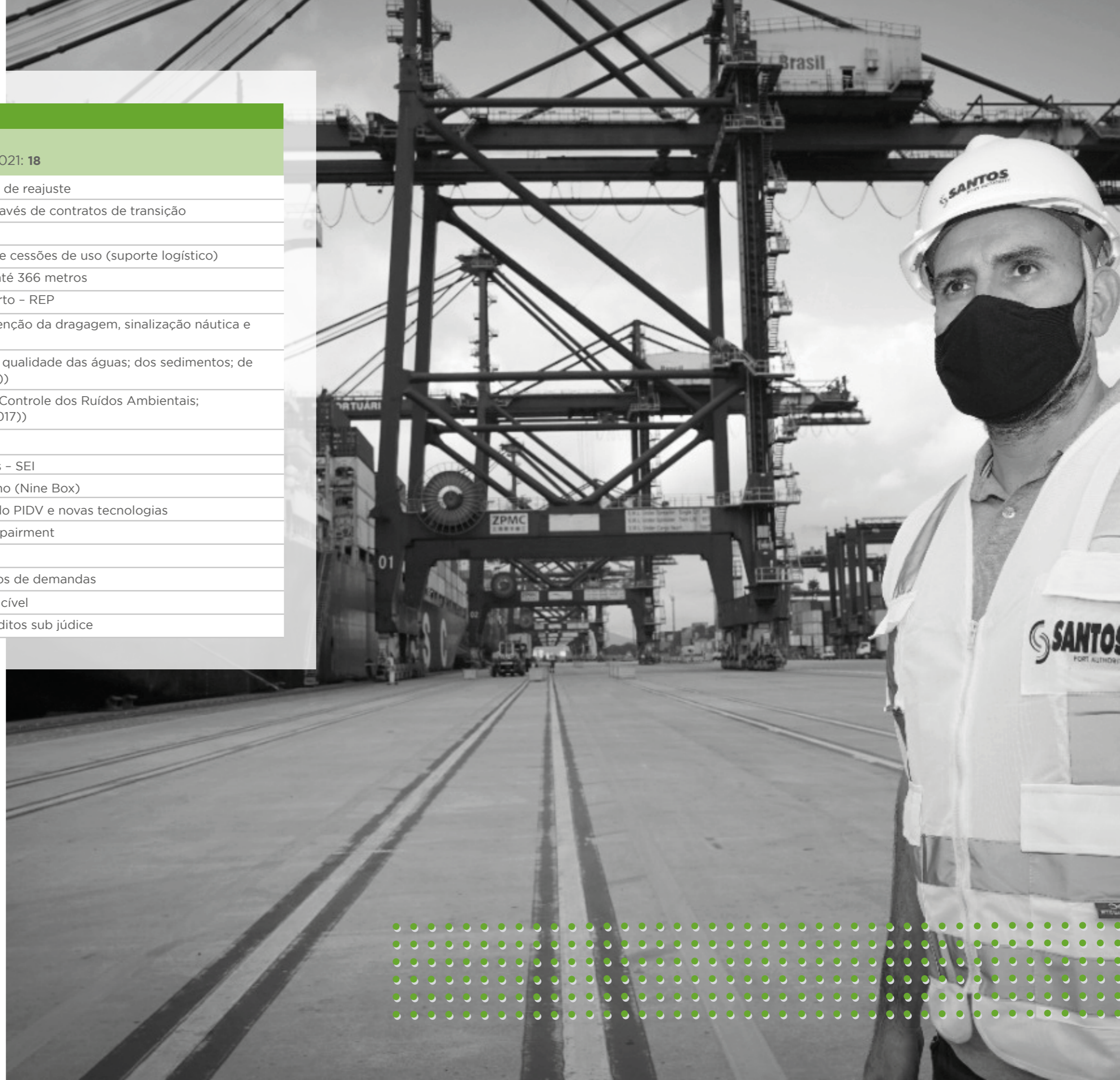
Revitalização dos terminais do Valongo

PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023

Total de iniciativas Estratégicas: **58**

Iniciativas Estratégicas Concluídas até junho/2021: **18**

- IE1** Implementar nova estrutura tarifária e critérios de reajuste
- IE3** Garantir a ocupação de áreas sem contrato através de contratos de transição
- IE4** Definir nova poligonal
- IE5** Explorar as áreas não-operacionais por meio de cessões de uso (suporte logístico)
- IE7** Obter a autorização para operação de navios até 366 metros
- IE11** Atualizar o Regulamento de Exploração do Porto - REP
- IE19** Manter vigentes/ativos os contratos de manutenção da dragagem, sinalização náutica e batimetria
- IE24** Implementar programas de monitoramento de qualidade das águas; dos sedimentos; de efluentes (condicionantes da LO (nº 1382/2017))
- IE 25** Implementar o Programa de Monitoramento e Controle dos Ruídos Ambientais; de Vibrações (condicionante da LO (nº 1382/2017))
- IE35** Mapear, revisar e implantar Controles Internos
- IE44** Implantar o Sistema Eletrônico de Informações - SEI
- IE46** Revisar e aprimorar a Avaliação de Desempenho (Nine Box)
- IE49** Revisar a estrutura organizacional em função do PIDV e novas tecnologias
- IE51** Promover a adequação de CPCs / testes de impairment
- IE53** Remodelar site do Porto de Santos
- IE56** Implementar Programa de controles preventivos de demandas
- IE57** Implementar Programa de redução de passivo cível
- IE58** Implementar Programa de recuperação de créditos sub júdice



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O CICLO 2021-2025

O Plano Estratégico 2021-2025 foi elaborado em alinhamento às principais políticas públicas direcionadas ao setor de infraestrutura:

1. Programa de Parceria de Investimentos - PPI

Dentre as principais políticas públicas do Ministério da Infraestrutura - Minfra, destaca-se como de grande importância a desestatização do Porto de Santos, qualificada na 10ª Reunião do Conselho do Programa de Parcerias de Investimento (CPPI).

2. Plano Estratégico do Ministério da Infraestrutura (Estratégia Unindo Ações - Infraestrutura de Transportes)

Publicado em 2019, tendo como principais pilares estratégicos:

- Mais investimentos, por meio de um grande programa de atração de investimentos privados, imperativo para reverter o quadro de baixo investimento em relação ao PIB decorrente do cenário fiscal restritivo, operacionalizado por concessões e parcerias;

- Mais eficiência, por meio do planejamento integrado do setor, que leva em conta oferta e demanda nos corredores logísticos, com otimização da matriz modal e tendo por objetivo direcionar os investimentos públicos e privados;
- Menos burocracia, com foco na melhoria da qualidade regulatória, uso de novas tecnologias, transformação digital e inovação de serviços, facilitando o transporte de cargas e pessoas, reduzindo custos e diminuindo o tempo de deslocamento, de forma a diminuir o peso do Estado sobre o cidadão e o setor produtivo;
- Mais diálogo com a sociedade e com os diversos atores do setor da infraestrutura de transportes e de trânsito, atuando para identificar e eliminar desequilíbrios;
- Mais Governança e Gestão, integradas à Administração Central do Ministério e de suas entidades vinculadas, fortalecendo instrumentos de gestão e controle, buscando o alinhamento de ações e do emprego

eficiente dos recursos públicos. Por meio do fortalecimento do combate à corrupção, a capacitação do corpo técnico, melhorias da qualidade de vida no trabalho, e avanços na tecnologia da informação corporativa e automatização de processos e;

- Mais desenvolvimento, de forma a vislumbrar um País com mais produtividade e oportunidades, com regiões geoeconômicas mais integradas e desenvolvidas, além de uma economia dinamizada, com reflexos na geração de empregos e redução de desigualdades.

3. Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Santos - PDZ

Aprovado por meio da Portaria Minfra nº 1620/2020, o novo PDZ permitirá a modernização do Porto de Santos ao planejar estrategicamente a ocupação das áreas públicas pelos próximos 20 anos. O plano tem por objetivo geral estabelecer os parâmetros de ordenamento das áreas e instalações do Porto Organizado, visando cumprir os seguintes objetivos específicos para cada horizonte de planejamento:

- Promover o desenvolvimento sustentável do Porto;
- Integrar os modais de transporte;

- Otimizar o uso das instalações e da infraestrutura já existentes no Porto;
- Definir a organização espacial da área portuária, considerando a movimentação de cargas e passageiros, sem prejuízo de outras necessárias ao seu funcionamento, limitando seu zoneamento à área do Porto Organizado;
- Propor alternativas para o uso de áreas afetas e não afetas às operações portuárias, observando-se as especificidades das áreas adjacentes; e
- Contemplar as melhorias operacionais e os investimentos portuários e de acessos propostos no Plano Mestre.



MISSÃO, VISÃO E VALORES

O conjunto Missão, Visão e Valores deve ser visto como a identidade da empresa. São instrumentos direcionadores que servirão de alicerce para todo o processo de Gestão Estratégica.

A **Missão** expressa a finalidade de existência da SPA, liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais e aos motivos pelos quais foi criada, ou seja, é a razão de ser da Companhia.

“

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 sustentável. ”



A **Visão** estabelece e sintetiza os objetivos estratégicos da SPA, a serem atingidos dentro de um determinado tempo e espaço

“

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

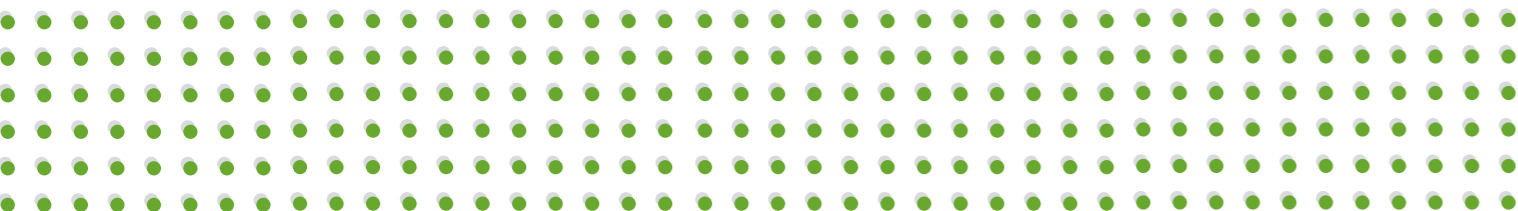


Os **Valores Internos** representam os princípios que norteiam todas as ações da Companhia e devem simbolizar os atos de todos os seus colaboradores.

“

- Agilidade e Eficiência;
- Compromisso com o Resultado;
- Ética;
- Inovação e;
- Trabalho em Equipe. ”

”



DIAGNÓSTICO SWOT

A Análise SWOT foi a ferramenta utilizada para posicionar estrategicamente a SPA no seu ambiente de atuação, feita a partir da combinação de uma análise do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, com uma análise dos fatores internos, pontos fortes e pontos fracos.

PONTOS FORTES

- Conectividade das linhas marítimas presentes em Santos
- Infraestrutura de acessos
- Hinterlândia com 65% do PIB
- Gestão técnica do corpo diretivo
- Equilíbrio econômico-financeiro
- Independência de recursos do Tesouro Nacional para investimentos

PONTOS FRACOS

- Defasagem tecnológica
- Burocracia do processo de contratação
- Inflexibilidade contratual
- Problemas de fornecedores na execução dos contratos
- Quadro funcional superdimensionado, em relação às Autoridades Portuárias Internacionais
- Dificuldade na renovação do quadro funcional (morosidade nos processos de desligamento)
- Existência de ativos deficitários (UHI)
- Déficit de capacidade operacional de alguns setores estratégicos
- Clima organizacional desfavorável em razão da desestatização
- Passivos trabalhista e ambiental
- Infraestrutura deficitária aquaviária para receber super navios à plena carga

SWOT

OPORTUNIDADES

- Concessão de ativos e serviços
- Leilões e adensamento de áreas
- Parcerias tecnológicas
- Novas rotas
- Recepção de navios de 366 metros
- A era tecnológica da "Logística 4.0"
- Ampliação da Poligonal e, por consequência, das áreas licitáveis
- Concentração das iniciativas Porto-Cidade
- Uso de áreas no fundo do canal como porto-indústria. Tornar-se o hub port da AL
- Porto difusor: formador de conhecimento e referência em ODS
- Implementação do VTMS
- Enquadramento do Porto de Santos como Infraestrutura Crítica

AMEAÇAS

- Descontinuidade da gestão
- Perda do know-how pela não renovação do quadro funcional
- Suspensão da DC do ISPS Code
- Concorrência de outros portos com potencial para ser hub da Costa Leste da AL
- Avanço do Arco Norte
- Ataques cibernéticos
- Redução da importância do tema Porto-Cidade pós desestatização

Breve descrição e implicações estratégicas dos elementos do SWOT

PONTOS FORTES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	TEMA ESTRATÉGICO ONDE O ELEMENTO SERÁ TRATADO E CONSIDERADO
Conectividade das linhas marítimas presentes em Santos	Grande volume de linhas marítimas regulares, de diversas cidades, em todos os continentes, contratadas pelos terminais do Porto de Santos	Estabilização da demanda de movimentação de cargas, pouca oscilação. Alavanca para consolidar o Porto como hub	Expansão portuária
Infraestrutura de acessos	Infraestrutura aquaviária estuarina (águas abrigadas) e de acessos terrestres (rodo, ferro e dutoviário) com capacidade de atendimento às demandas atuais do Porto de Santos e em condições de receber projetos de expansão	Barreira de entrada elevada à novos empreendimentos portuários próximos e fora do Complexo Portuário de Santos (monopólio natural)	Expansão portuária
Hinterlândia com 65% do PIB	Posição privilegiada para capturar as cargas diversas (porto multipropósito)	Diversidade de cargas mitiga o risco de grandes flutuações de demanda, em virtude de condições econômicas desfavoráveis, inclusive cambiais	Expansão portuária, Infraestrutura e Eficiência Logística
Gestão técnica do corpo diretivo	Corpo diretivo composto por profissionais de mercado e sem viés político-partidário	Profissionalização do processo de tomada de decisão, maximização dos benefícios à empresa, "visão de dono"	Carreiras e meritocracia
Equilíbrio econômico-financeiro	Evolução econômico-financeira da SPA obtida a partir de 2019, evidenciada pelos superávits financeiros dos dois últimos anos, lucro líquido recorde de R\$ 202,5 milhões em 2020 e encerramento do exercício com posição de caixa e índices de liquidez confortáveis	Sustentabilidade financeira permite cumprir um plano de investimentos mais arrojado	Infraestrutura
Independência de recursos do Tesouro Nacional para investimentos	Capacidade de realização de investimentos com recursos próprios, exclusivamente	Desoneração do orçamento do acionista controlador; maior flexibilidade na realização dos investimentos com recursos próprios	Infraestrutura

Breve descrição e implicações estratégicas dos elementos do SWOT

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	TEMA ESTRATÉGICO ONDE O ELEMENTO SERÁ TRATADO E CONSIDERADO
Leilões e adensamento de áreas	Realização de leilões e adensamentos visando ampliar a utilização de áreas operacionais do Porto de Santos	Ampliação da capacidade de movimentação do Complexo Portuário e utilização de áreas greenfield	Expansão portuária
Parcerias e “oportunidades de negócio”	Promover parcerias com empresas de tecnologia para fomentar inovações ou explorar novas oportunidades de negócio, como a instalação de redes 5G	Menor custo de implantação, criação de ambiente de inovação, transformar a extensa base de dados em inteligência para o negócio	Inovação
Novas rotas	Fomentar a ampliação do negócio pelos terminais, com novas rotas e cargas com mercado não consolidado (Art. 2º da Resolução Normativa nº 7 Antaq)	Maior diversificação do negócio, menor vulnerabilidade às condições econômicas desfavoráveis, ampliação de receitas	Eficiência Logística
Recepção de navios de 366 metros	Receber navios de grande porte, em especial, os de carga containerizada	Adequação ao perfil da frota internacional	Eficiência Logística e Infraestrutura
A era tecnológica da “Logística 4.0”	Fomentar a aplicação dos conceitos de Logística 4.0 (IoT, 5G, Big Data, EDI, Cloud Computing, aplicações mobile, inteligência artificial, etc) na SPA e nos terminais do Porto de Santos	Melhorar os processos internos e a operação portuária a níveis World Class, com total integração entre fluxos hinterland e foreland, para mercadorias, equipamentos, pessoas e informação	Transformação Digital e Eficiência de Processos
Ampliação da Poligonal e, por consequência, das áreas licitáveis	Identificar novas oportunidades no entorno portuário para áreas operacionais e de suporte portuário	Garantir a ampliação de capacidade para atender as demandas de longo prazo	Expansão Portuária
Concentração das iniciativas Porto-Cidade	Definir um portal na web para reunir todas as iniciativas junto à comunidade, tanto da SPA quanto dos arrendatários	Melhorar a Relação Porto-Cidade	Relação Porto-Cidade
Uso de áreas no fundo do canal ou áreas adjacentes na Baixada Santista como porto-indústria	Aplicação do conceito de porto-indústria (plataforma logística), estimulando a atividade industrial no entorno do Porto de Santos	Agregar novas atividades de suporte ao entorno (depots, estufagem e desova de contêineres), ampliar capacidade de armazenagem estática do complexo, fomentar atividade industrial para cargas de difícil transporte (cargas de projeto etc)	Expansão Portuária

Breve descrição e implicações estratégicas dos elementos do SWOT

PONTOS FRACOS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	TEMA ESTRATÉGICO ONDE O ELEMENTO SERÁ TRATADO E CONSIDERADO
Defasagem tecnológica	Processos internos com baixo nível de automação	Redução do nível de produtividade, risco de integridade em função de grande intervenção manual, morosidade dos processos	Transformação digital e Inovação
Burocracia do processo de contratação e inflexibilidade contratual	Vinculação ao rito burocrático da lei das licitações	Dificuldade para a prestação de alguns serviços de modo tempestivo, na escolha de fornecedores qualificados, judicializações que atrasam as contratações	Eficiência de Processos
Problemas de fornecedores na execução dos contratos	Incapacidade dos fornecedores para a conclusão da prestação dos serviços.	Descontinuidade na prestação de serviços essenciais, contratações emergenciais	Eficiência de Processos
Dificuldade na renovação do quadro funcional (morosidade nos processos de desligamento)	Impossibilidade de renovação do know-how pela recepção de novos empregados	Dificuldade na renovação e transferência do conhecimento dos processos	Carreiras e meritocracia
Existência de ativos deficitários	Existência de ativos deficitários e non-core	Onerar as finanças da empresa, e falta de investimentos para ampliação da capacidade desses ativos.	Infraestrutura

Breve descrição e implicações estratégicas dos elementos do SWOT

AMEAÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	TEMA ESTRATÉGICO ONDE O ELEMENTO SERÁ TRATADO E CONSIDERADO
Descontinuidade da gestão	Influência político-partidária voltar a ser o critério de escolha para administradores	Retrocessos nos avanços obtidos a partir de 2019	Carreiras e Meritocracia
Perda do know-how pela não renovação do quadro funcional	Desligamentos dos empregados mais antigos, sem a transferência das atribuições para os que permanecem	Dificuldade na renovação e transferência do conhecimento dos processos	Carreiras e meritocracia
Suspensão da DC do ISPS Code	Não realização das melhorias acordadas no TAC e PSPP ocasionarem na cassação da DC	Redução do nível de segurança do porto, impactos comerciais e reputacionais	Segurança nas Operações
Concorrência de outros portos com potencial para ser hub da Costa Leste da AL	Não conseguir atingir a condição de hub port da América Latina	Redução da importância do Porto de Santos no cenário da América Latina, perda de carga da hinterlândia e eventual condição de porto de transbordo no longo prazo	Expansão Portuária
Projetos Porto-Cidade de difícil execução	Iniciativas de alta complexidade, que demandam apoio de outras entidades, podem ter sua execução comprometida se não houver apoio	Perda de credibilidade junto à Relação Porto-Cidade	Relação Porto-Cidade
Avanço do Arco Norte	Perda de market share do Porto de Santos em relação a sua hinterlândia natural para os portos do Arco Norte	Perda de carga de sua hinterlândia, diante dos custos mais competitivos dos portos do Arco Norte, considerando o avanço da fronteira agrícola e da logística de acesso	Expansão Portuária
Porto difusor: formador de conhecimento e referência em ODS	Virar referência no setor portuário, na consecução das diretrizes do Pacto Global	Estar alinhada aos ODS e adquirir novas vantagens competitivas	Sustentabilidade e Inovação
Redução da importância do tema Porto-Cidade pós desestatização	Repriorização de iniciativas junto à comunidade após a migração para gestão privada	Redução da credibilidade junto à Relação Porto Cidade	Relação Porto-Cidade
Ataques cibernéticos	Risco de paralização dos principais sistemas do Porto	Parar as operações do porto mais importante do país	Segurança das Operações e Infraestrutura

PLANO ESTRATÉGICO

“ **Gestão Estratégica é uma forma de se pensar a gestão das organizações num mundo dominado pela turbulência e incerteza. Orienta-se também pela lógica do pensamento estratégico e é caracterizada como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização um senso de direção, continuidade a médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.** ”

(Estratégia Unindo Ações – Infraestrutura de Transportes).

A visão da SPA é clara no sentido de buscar ser referência nos mais importantes e contemporâneos atributos organizacionais, de forma a (i) fomentar a transformação do Porto de Santos não apenas no maior, mas também no melhor porto da América Latina, e (ii) influenciar positivamente todo o sistema portuário nacional e latino-americano, induzindo o desenvolvimento de seu entorno.

Com isso, a SPA ambiciona que o Porto de Santos concilie economia, gente e clima. Assim, a atuação da Companhia está pautada em 3 pilares estratégicos:

FORTALECIMENTO DOS NEGÓCIOS

Foco em eficiência operacional e logística dentro de toda área de influência do Porto, provisão das infraestruturas sob responsabilidade da gestão e garantia da expansão portuária a médio e longo prazos. Tal pilar é composto por 4 temas estratégicos:



Eficiência logística

Obter níveis de serviço e índices de produtividade equivalentes aos melhores portos da Europa e EUA.



Expansão portuária

Atender às demandas de expansão e ser percebido como o melhor porto da América Latina para se investir.



Infraestrutura e utilidades

Equilibrar a matriz de transportes do porto e garantir a disponibilidade das infraestruturas e utilities.



Inovação

Tornar-se o epicentro tecnológico da logística nacional, um polo incentivador de inovação.

DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Foco em pessoas, meritocracia, transparência, modernização de processos e equilíbrio econômico-financeiro. Este pilar desdobra-se em 4 temas estratégicos:



Segurança das Operações

Garantir padrões de excelência em segurança pública portuária, comparáveis aos melhores terminais.



Transformação digital

Ser um Porto 4.0, com infraestrutura compatível com as melhores soluções tecnológicas do mercado.



Carreiras e meritocracia

Institucionalizar a meritocracia e valorizar nossos colaboradores.



Eficiência de Processos

Otimizar processos e rotinas administrativas, e proporcionar maior alinhamento das áreas envolvidas.

CONSOLIDAÇÃO DA PLATAFORMA ESG

Foco em uma nova relação com os entes impactados pela atividade portuária (partes interessadas) orientada para valor e sustentabilidade, a fim de mitigar impactos e fomentar o desenvolvimento sustentável regional e nacional. Tal pilar é representado por 3 temas estratégicos:



Sustentabilidade

Realizar a atividade portuária de forma racional e sustentável.



Relações Porto-Cidade

Conquistar a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o crescimento dos municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista.



Governança e Integridade

Criar cultura interna Governança e Integridade, de forma a intensificar a geração de valor para os nossos stakeholders.



Expansão portuária

A expansão portuária é um dos pilares fundamentais para consolidar o Porto de Santos como um Hub Port de carga containerizada e para viabilizar a expansão da capacidade de movimentação de cargas, alinhada às necessidades expostas no Plano Mestre e no Plano Nacional de Logística.

Objetivo Estratégico

Atender às demandas de expansão e ser percebido como o melhor porto da América Latina para se investir. Além de ser percebido pelos investidores como a primeira opção para arrendamento de área portuária, para instalar seus empreendimentos.

KPIs

- Índice de ocupação de áreas arrendáveis
- Utilização da capacidade instalada
- Taxa de ocupação de berços

Diretrizes Iniciativas Estratégicas

Ampliar a poligonal para explorar novos projetos greenfield	Revisão da Poligonal junto à SNPTA
--	------------------------------------

Realizar os leilões programados	Apoio à SNPTA e Antaq para realização dos leilões do STS 08, STS 08A, STS 10, STS 11, STS 53, TRA Saboó
--	---

Consolidar como Hub Port	Realização do leilão do STS10, de forma a expandir a capacidade de terminais de contêineres para que tenham ganho de escala e, assim, Santos concentre a totalidade dos contêineres movimentados no Brasil
---------------------------------	--



Infraestrutura e utilidades

As infraestruturas de acesso aquaviário e terrestre são diferenciais competitivos para capturar a carga na hinterlândia do porto, bem como a disponibilidade e garantia de fornecimento de serviços como energia, água, saneamento e demais utilidades. Os projetos de melhoria de infraestrutura e utilities devem buscar a maximização da eficiência e a redução do custo da cadeia logística, potencializando a competitividade nas trocas comerciais. Os projetos também devem otimizar a matriz de transportes, priorizando os modais mais eficientes do ponto de vista energético.

Objetivo Estratégico

Equilibrar a matriz de transportes do porto e garantir a disponibilidade das infraestruturas e utilities. A partir da viabilização de investimentos com enfoque no equilíbrio da matriz modal, pela garantia da disponibilidade das infraestruturas aquaviária e terrestre e, o fornecimento dos serviços de utilities essenciais aos usuários, operadores portuários e arrendatários do porto organizado.

KPIs

- Nível de serviço logístico das vias (capacidade de tráfego) - HCM A-F
- Disponibilidade de vagas para caminhões
- Modal split
- Utilização das infraestruturas:
 - Rodovia
 - Ferrovia
 - Canal

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas	Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Ampliar infra de acesso rodoviário	<ul style="list-style-type: none"> • Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Direita do Porto de Santos, trecho Alamoia • Obras de Readequação do Sistema Viário da Margem Esquerda do Porto de Santos - 2ª fase • Sinalização e mensagens via painéis (PMV) nas entradas e ao longo da Avenida perimetral • Segundo acesso rodoviário à margem direita (APMD - novo acesso) 	Cold Ironing, ou Alternative Maritime Power (AMP) - Fornecimento de Energia Elétrica para embarcações	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de diretrizes que direcionem o investimento em estrutura para eletrificação dos berços que para o futuro concessionário
Ampliar infra de acesso aquaviário	<ul style="list-style-type: none"> • Executar dragagem por aprofundamento dos berços ARM12A ao ARM23. • Obtenção da Licença Ambiental e Operacional para o aprofundamento do Canal • Reavaliar projeto de recuperação e melhoria no cais da Ilha Barnabé • Digital Twin do Canal do Porto 	Modernizar instalações de fornecimento de Utilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização dos sistemas de monitoramento das estações elevatórias e do tratamento de esgoto. • Alteração do nível de tensão da rede de distribuição de subestações com construção de nova central de distribuição
Ampliar as áreas de estacionamento para caminhões	<ul style="list-style-type: none"> • Chamamento público ou licitações - Áreas de Estacionamento 		
Fomentar a realização de investimento rodoferroviários por meio do estabelecimento de novo modelo de exploração para a operacionalização da FIPS	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e contratação do novo modelo associativo para a operacionalização da FIPS 		

Eficiência logística

A eficiência logística, para uma Autoridade Portuária, abrange dois aspectos: a eficiência do próprio sistema portuário e a otimização do tráfego nos modais de acesso. A eficiência depende do uso das tecnologias mais eficientes para o armazenamento e movimentação de cargas, bem como de procedimentos, normas e processos que garantam a produtividade do sistema.

Objetivo Estratégico

Obter níveis de serviço e índices de produtividade equivalentes aos melhores portos da Europa e EUA.

KPIs

- Tempo de espera na barra uma vez solicitada a atracação
- Produtividade Portuária (carga movimentada/tempo de porto)
- Eficiência de cais (tonelada/metro linear de cais)
- Tempo de porto
- Produtividade líquida da operação
- DWT médio do porto
- Desvio médio da previsão da atracação

Diretrizes

Iniciativas Estratégicas

- **Aperfeiçoar o sistema de Gestão de Tráfego Terrestre**
 - Nova plataforma para o sistema de agendamentos (SEALOG)
 - Infraestrutura de rastreamento no perímetro portuario

Diretrizes

Implantar sistemas para promover uma navegação segura e eficiente no canal

Iniciativas Estratégicas

- Implantação e operação do VTMS
- Sequenciamento de navios
- Fila virtual de atracação

Otimizar o tempo de atracação

- Calculadora de prancha
- Fundeadouro intermediário

Inovação

As inovações introduzidas no transporte de carga marítima têm potencial de promover significativas alterações e melhorias nos portos, de forma a viabilizar a expansão de seus negócios, a partir do desenvolvimento de tecnologias e, por consequência surgimento de novas vantagens competitivas.

Objetivo Estratégico

Tornar-se o epicentro tecnológico da logística nacional, um polo incentivador de inovação. E, conseqüentemente, contribuir para a excelência em nossas operações e logística portuárias.

KPIs

- Número de convênios firmados
- Número de empresas startups

Diretrizes

Estimular inovação para desenvolvimento de novos negócios

Iniciativas Estratégicas

- Comitê de Inovação
- Convênios com portos, associações e instituições de ensino
- Parcerias com empresas startups

Estimular a criação de ambiente inovador e empreendedor na comunidade portuária.

- Promoção de eventos de inovação (Hackaton)





Segurança nas operações é um dos temas mais críticos para a atividade portuária, sendo dividido em duas categorias: a segurança patrimonial (security) e a segurança operacional (safety). No caso da segurança patrimonial, a Autoridade Portuária deve atender às diretrizes do ISPS Code (Barreiras Perimetrais, Controle de Acesso e Monitoramento). Em relação à segurança operacional, a Autoridade Portuária deve assegurar o cumprimento de todas as exigências normativas referentes à navegação, movimentação de cargas, execução de obras, equipamentos de proteção e demais atividades que possam comprometer a saúde dos trabalhadores e a continuidade da operação.

Objetivo Estratégico

Garantir padrões de excelência em segurança (safety e security) portuária, comparáveis aos melhores terminais.

KPIs

- FVS - Fator de vulnerabilidade do sistema
- Índice de Registro de Atendimentos
- Índice Médio de Tempo Resposta ao Atendimento
- Afastamento por acidente de trabalho

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Renovar a Declaração de Cumprimento - ISPS Code do Porto de Santos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Adequação: Plano de Segurança Pública Portuária
Implantar os Sistemas de Segurança integrados com a comunidade portuária	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do Aplicativo e Sistema de Gestão de Ocorrências e Fiscalização Portuária • Desenvolvimento do Sistema de Credenciamento da Guarda Portuária
Implantar novo Centro de Fiscalização de Operações com Integração de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto Central de Fiscalização de Operações
Enquadrar o Porto de Santos como infraestrutura crítica do Estado brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do processo nos ministérios
Atualizar o Plano de Emergência Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e atualizar o Plano de Emergência Individual (PEI), em alinhamento com o Ibama
Cyber Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação ISO 27001 - Segurança da Informação



A transformação digital da empresa envolve a automação de todos os processos e disponibilização da contratação e pagamento de serviços por meio digital, o que exige a atualização da infraestrutura de Tecnologia de Informação, bem como ferramentas de segurança de informações (cybersecurity).

Objetivo Estratégico

Ser um Porto 4.0, com infraestrutura compatível com as melhores soluções tecnológicas do mercado. De forma a prover infraestrutura tecnológica comparável aos melhores portos do mundo, que suporte o uso do que houver de melhor no mercado em termos de soluções tecnológicas, de modo a tornar processos portuários mais ágeis, eficientes e à prova de falhas humanas.

KPIs

- iGovTI
- Índice de serviços públicos digitalizados

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Digitalizar 100% dos serviços públicos, desde o pedido até o faturamento	<ul style="list-style-type: none"> • Nova Supervia (Gestão de Operações Portuárias) • Novo RSM
Utilizar soluções de mercado para processos	<ul style="list-style-type: none"> • Migração para S/4 Hana • Projeto SAP SuccessFactors (N126) • Novo sistema de Gestão de Contratos Administrativos (N014) • Novo sistema de Gestão de Contratos de Arrendamentos

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Disponibilizar as informações de forma on-line e transparente	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de Business Intelligence - BI (N076) • Automação do mensário estatístico - integração de bases de dados - Internas e externas para geração de estatísticas (N45)
Nivelar as produtividades do trabalho remoto ao trabalho presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do parque de equipamentos (notebooks e kits de mobilidade) Implementação o Cyber Security (VPN, firewall)
Aprimorar infraestrutura de rede e dados para transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar infraestrutura para soluções IoT • Novo Datacenter • Hiperconvergência • Prover infraestrutura de alta disponibilidade • PABX em nuvem
Governança de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação da ferramenta de monitoria da Maturidade da Governança de TI • Certificação ISO 20000 - Prestação de serviços - TI
Cyber Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação ISO 27001- Segurança da Informação

Carreiras e meritocracia

O tema sobre carreiras é fundamental para assegurar que não haja qualquer problema em termos de sucessão e qualificação no quadro funcional, o que poderia impactar as operações. A meritocracia deve ser institucionalizada como principal direcionador do processo de gestão de carreiras, principalmente quanto às promoções e reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos.

Objetivo Estratégico

Institucionalizar a meritocracia e valorizar nossos colaboradores. De forma a garantir que a empresa tenha um corpo funcional qualificado, comprometido e que atue com foco em resultados.

KPIs

- IGovPessoas
- Favorabilidade do clima organizacional
- Eficiência Operacional
- Toneladas/funcionário
- Hora extra (exceto feriados e DSR)/total da folha
- Horas de treinamento/funcionário

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Intensificar os investimentos em capacitação	<ul style="list-style-type: none">• Projeto de Mapeamento das Competências
Renovação e adequação do Quadro Funcional	<ul style="list-style-type: none">• Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário• Projeto dimensionamento de pessoal

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none">• Mapeamento de Sucessores• Hora extra zero (exceto DSRs e feriados)
Melhorar o ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Programa Qualidade de Vida - PQV• Projeto de adequação das instalações físicas
Estimular a mentalidade de dono nos empregados	<ul style="list-style-type: none">• Novo programa de bônus na Companhia

Eficiência de processos

Os processos são um elemento vital de uma gestão eficiente. Os processos críticos da SPA precisam ser monitorados, controlados e acompanhados de forma sistemática pela alta administração, por meio de painel de indicadores e relatórios de desempenho.

Objetivo Estratégico

Otimizar processos e rotinas administrativas, e proporcionar maior alinhamento das áreas envolvidas.

KPIs

- Indicadores padrão para os processos com base nos objetivos
- iGovOrçamento
- iGovContratações

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Foco e excelência em processos críticos	<ul style="list-style-type: none">• Projeto de melhoria de processos críticos:<ul style="list-style-type: none">- Reengenharia no processo de Contratação- Reengenharia do processo de Faturamento• Adequação da SPA à LGPD• Implantação BIM; Implantação BPM



A pauta de Sustentabilidade deve permear toda a Companhia. Nesse tema estratégico, o termo Sustentabilidade é aplicado à questão ambiental e social, uma vez que a pauta Porto-Cidade é tratada separadamente. A SPA aderiu ao Pacto Global da ONU para implantar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e possui o compromisso de adotar as melhores práticas de gestão ambiental.

Objetivo Estratégico

Realizar a atividade portuária de forma racional e sustentável. Significa realizar a atividade portuária pautada no desenvolvimento sustentável, na gestão de atividades, operações, instalações, processos e obras portuárias, assegurando que os recursos naturais sejam transformados de forma racional e sustentável.

KPIs

- IDA

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Promover melhoria contínua da Gestão Ambiental da SPA	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir gradativamente não conformidades identificadas no plano de ação da auditoria ambiental CONAMA 306/2002• Elaborar e implementar Agenda Ambiental Institucional, em alinhamento com os ODS/ONU• Promover melhorias das centrais de resíduos da Autoridade Portuária

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Promover iniciativas de redução das mudanças climáticas	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar inventário de gases de efeito estufa (GEE) pela metodologia GHG Protocol• Realizar avaliação de risco de mudança climática para o Porto de Santos• Implementação de descontos na tabela tarifária RN 32 (navios verdes)• Solução tecnológica com melhor tecnologia prática disponível voltada ao monitoramento ambiental de gases poluentes na atmosfera em áreas do porto organizado de Santos

Promover iniciativas de proteção das águas	<ul style="list-style-type: none">• Promover iniciativas de apoio à proteção das águas (ODS 14)• Solução tecnológica para coleta de resíduos sólidos no canal do porto• Solução tecnológica para monitoramento ativo de variáveis do canal do porto, incluindo meteorológicas e meteocanográficas (docktech)
---	--



Esse tema contempla a harmonização das interações entre o Porto e as cidades de seu entorno, de forma a possibilitar que as atividades portuárias e as atividades cotidianas possam ser executadas sem que haja qualquer tipo de prejuízo ou efeitos indesejados para ambas as partes. O Porto, como principal atividade econômica da região, deve minimizar os impactos provocados pela movimentação de mercadorias, enquanto a cidade deve participar colaborativamente com os projetos portuários a fim de promover o desenvolvimento sustentável.

Objetivo Estratégico

Conquistar a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o crescimento dos municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista. Significa ser vista como uma empresa que contribui para a integração e o crescimento dos municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista, por meio de atuação socialmente responsável, promoção da geração de emprego e respeito ao patrimônio histórico-cultural.

KPIs

- Índice de relação Porto-Cidade e Capital Social
- Índice de favorabilidade de mídia

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Ser um indutor de desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none">• Convênio Favela Porto Cidade (Prainha)

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Facilitar mobilidade urbana	<ul style="list-style-type: none">• Projeto da ligação seca entre Santos e Guarujá• Revitalização da Avenida Mário Covas
Apoiar o resgate do patrimônio histórico-cultural de Santos	<ul style="list-style-type: none">• Revitalização do Valongo• Novo modelo do Complexo Cultural na desestatização• Soluções de alimentação para a comunidade portuária

Promover ações para melhorar a relação Porto Cidade	<ul style="list-style-type: none">• Portal Porto-Cidade (santosportocidade.com.br)• Redefinição da programação das visitas institucionais (segmentação por público)• Disponibilização de informações para órgãos públicos (ex: Leitura de placas integrada com Prefeitura, DETRAN e Polícia)• Revitalização da Imagem do Porto de Santos (SUCOC)
--	---



Governança e Integridade

Sistema pelo qual a SPA deverá ser dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. É baseado em quatro pilares principais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Objetivo Estratégico

Criar cultura interna Governança e Integridade, de forma a intensificar a geração de valor para os nossos stakeholders. Por meio da utilização das melhores práticas de mercado.

KPIs

- IGovPublica
- IG-SEST
- IGAP

Diretrizes

Iniciativas Estratégicas

Implantar modelo de gestão baseado em riscos

- Mapa de riscos corporativos
- Institucionalizar o processo de gestão de continuidade de negócio

Criar novos mecanismos de compliance nas relações com clientes e fornecedores

- Due Diligence de Integridade (DDI) e o Background Check de Integridade (BCI)

Implantar mecanismos de compliance para evitar novas ações trabalhistas e cíveis

- Compliance Trabalhista - Programa de redução de passivo trabalhista
- Plano de composição de acordos para mitigação do passivo
- Controle dos depósitos dos processos judiciais (processos)

Aperfeiçoar o sistema de Governança e Integridade da Companhia

- Programa de Adequação no Sistema de Governança Corporativa e Integridade

INICIATIVAS PARA A DESESTATIZAÇÃO

Dentre as principais políticas públicas do Ministério da Infraestrutura (Minfra), destaca-se como de grande importância a desestatização do Porto de Santos. Os estudos para tanto foram qualificados na 10ª Reunião do Conselho do Programa de Parcerias de Investimento (CPPI), por meio da Resolução nº 69, de 21/08/2019.

Tal política pública atualmente é tratada como um alicerce para a implementação dos três pilares estratégicos no médio e longo prazos.

A SPA, apesar de não atuar como protagonista neste processo, que é liderado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em parceria com o Minfra, fornece os subsídios necessários para a elaboração dos estudos e etapas subsequentes do processo.

Objetivo estratégico

Completar o processo de desestatização de forma que a Autoridade Portuária privada possa ser um agente de desenvolvimento da infraestrutura e da economia nacional, a partir da realização de investimentos e da obtenção de uma maior eficiência operacional

KPIs

• N/A

Diretrizes	Iniciativas Estratégicas
Adequar a documentação para promover um efetivo controle do patrimônio da União	• Programa de Regularização Fundiária e formalização da devolução de áreas não afetadas à poligonal para a SPU
Preservar o patrimônio documental da SPA	• Gestão documental do acervo da SPA
Otimizar o uso da área da sede	• Projeto de estrutura compartilhada com demais órgão anuentes, o Poupatempo Portuário
Solucionar a questão dos AFACs em aberto	• Ação junto ao Tesouro Nacional e PGFN para definição de integralização ou pagamento das AFACs
Solucionar a questão da Complementação de Aposentadoria	• Negociação com os sindicatos para Acordo sobre Complementação de Aposentadoria
Solucionar as pendências contábeis históricas presentes no balanço da Companhia	• Resolução de pendências contábeis históricas presentes no balanço (ex.: CC 21609002 - ATP / CC 21603005 Sucumbências)

Diretrizes

Iniciativas Estratégicas

Desinvestimento da Usina de Itatinga

• Desconexão e devolução da Usina de Itatinga e demais áreas ao poder concedente

Desapropriar imóveis afetados a Fase 2 do Projeto da Avenida Perimetral da Margem Esquerda

• Desapropriação de imóveis afetados ao projeto elaborado para ampliação da avenida

GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

O modelo de Governança Estratégica foi obtido a partir das lições aprendidas oriundas das Reuniões de Acompanhamento da Estratégia (RAE) do Plano Estratégico 2019-2023.



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Órgão máximo no que tange a definição da estratégia corporativa



DIRETORIA EXECUTIVA

Órgão executor da estratégia corporativa. Provê o feedback estratégico ao Conselho de Administração por meio de follow ups trimestrais



11 COMITÊS TEMÁTICOS

Grupos liderados por superintendentes, que atuarão como **guardiões dos temas estratégicos**, com o objetivo de realizar a gestão mensal de metas, iniciativas estratégicas e riscos, no âmbito de cada tema estratégico



ÁREAS DE SUPORTE

Terão a função de auxiliar os comitês temáticos na elaboração de materiais que subsidiarão as Reuniões de Acompanhamento de Estratégia e na definição de pauta:

Gerência de Planejamento Estratégico e Governança

Metas e iniciativas estratégicas (programas e projetos) que apresentarem resultados mais destoantes dos valores previstos no Plano

Gerência de Riscos e Controles Internos

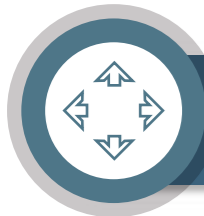
Riscos que se apresentarem de forma mais iminente, com os respectivos planos de contingência pré-definidos

Comitê de Contratações

Follow up da situação das contratações

Grupo de Trabalho de Acompanhamento da execução de investimentos

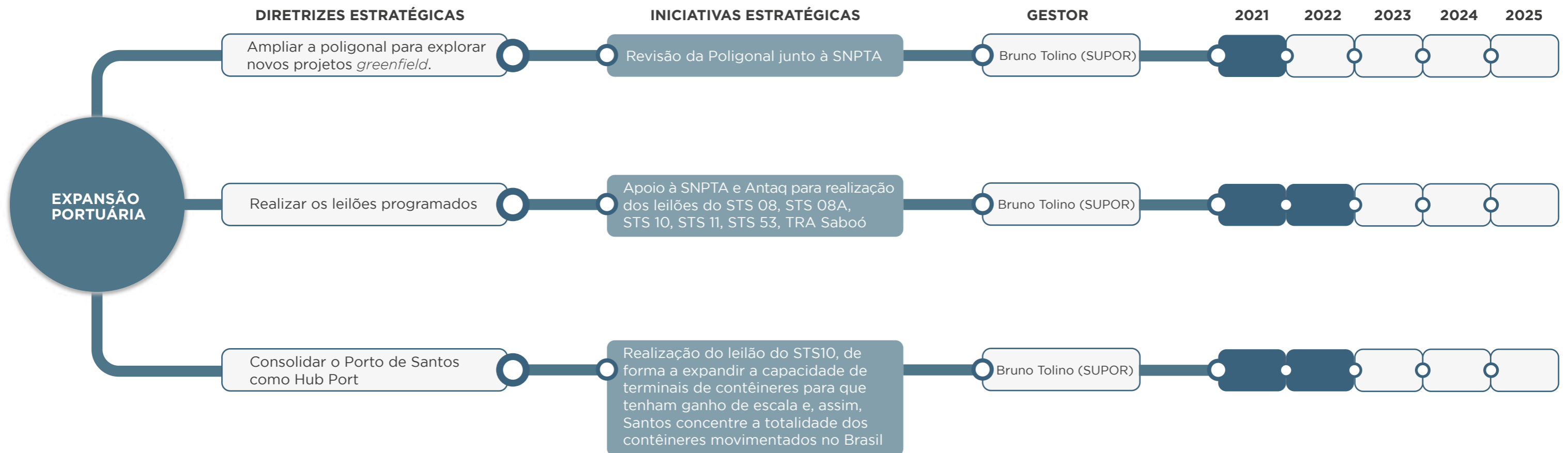
Acompanhamento mensal da execução das ações de investimento



EXPANSÃO PORTUÁRIA

Objetivo macro:

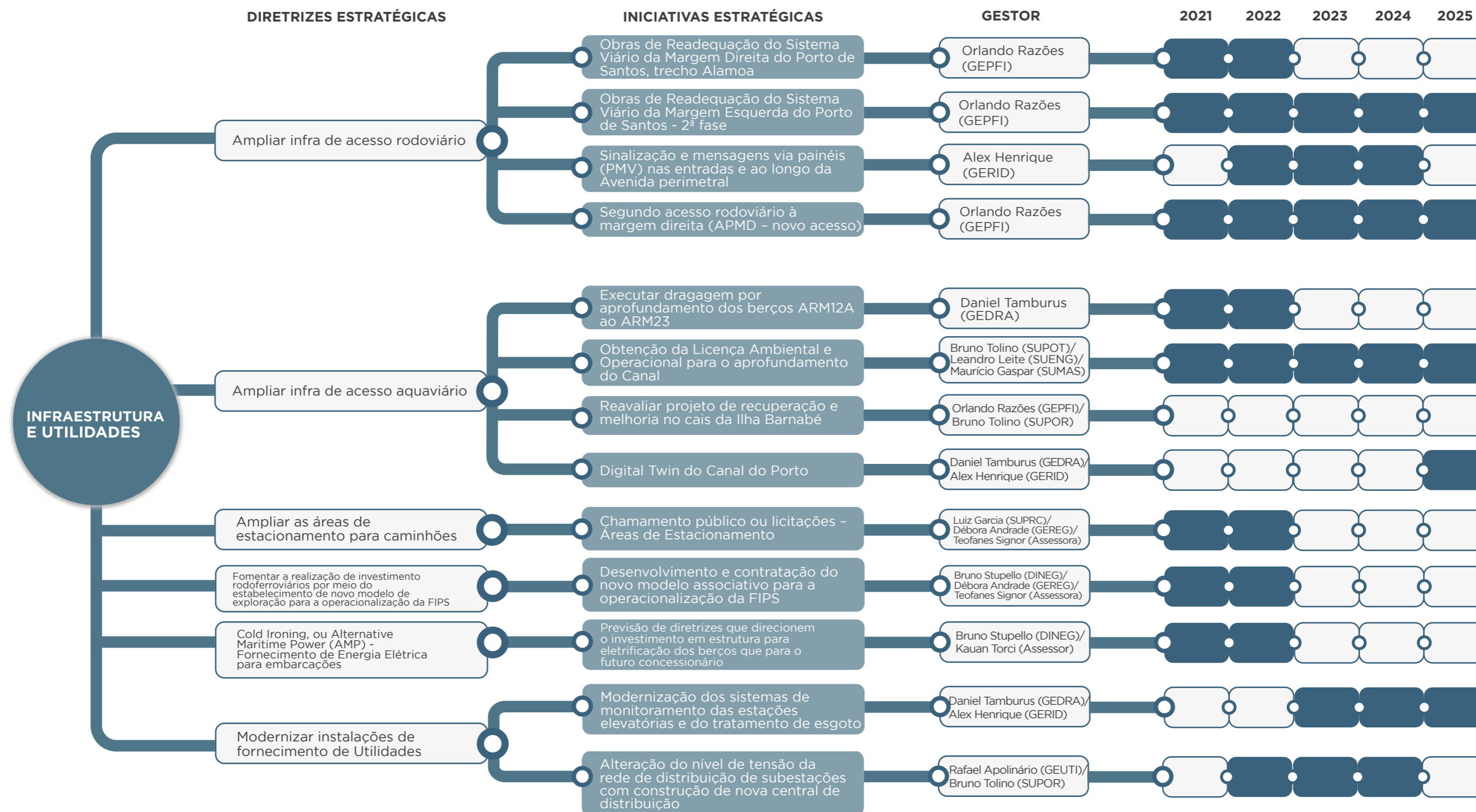
Garantir o atendimento às demandas de ampliação da movimentação de cargas e ser percebido pelos investidores como a primeira opção para arrendamento de área portuária, como o melhor porto da América Latina para instalar seus empreendimentos.



INFRAESTRUTURA E UTILIDADES

Objetivo macro:

Viabilizar investimentos com enfoque no equilíbrio da matriz de transportes de acesso ao porto, de forma a garantir a disponibilidade das infraestruturas aquaviária e terrestre e, o fornecimento dos serviços de utilities essenciais aos usuários, operadores portuários e arrendatários do porto organizado.



EFICIÊNCIA LOGÍSTICA

Objetivo macro:

Obter nível de serviço na chegada dos navios equivalente ao segmento de carga containerizada e, patamares de produtividade equivalentes aos melhores portos da Europa e EUA.



INOVAÇÃO

Objetivo macro:

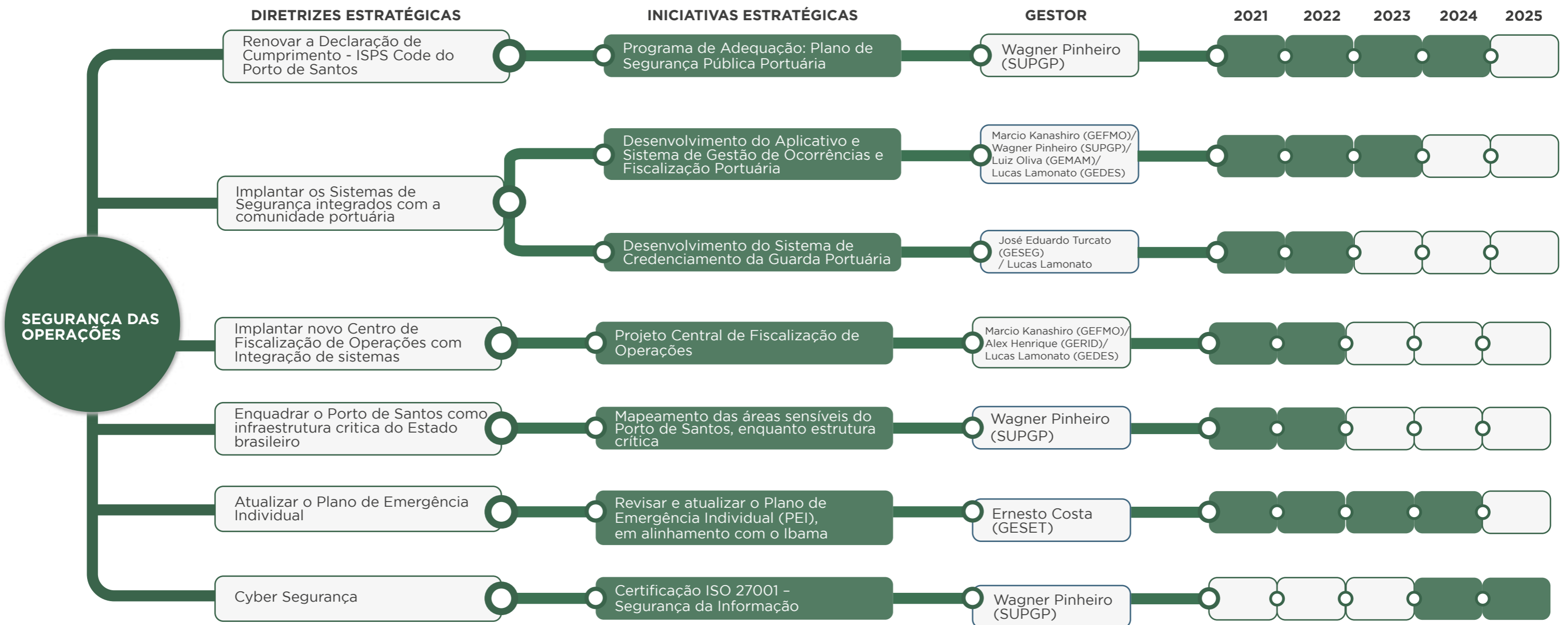
Tornar-se o epicentro tecnológico da logística nacional, um polo incentivador de inovação e, conseqüentemente, contribuir para a excelência em nossas operações e logística portuárias.



SEGURANÇA DAS OPERAÇÕES

Objetivo macro:

Garantir padrões de excelência em segurança pública portuária, comparáveis aos melhores terminais.

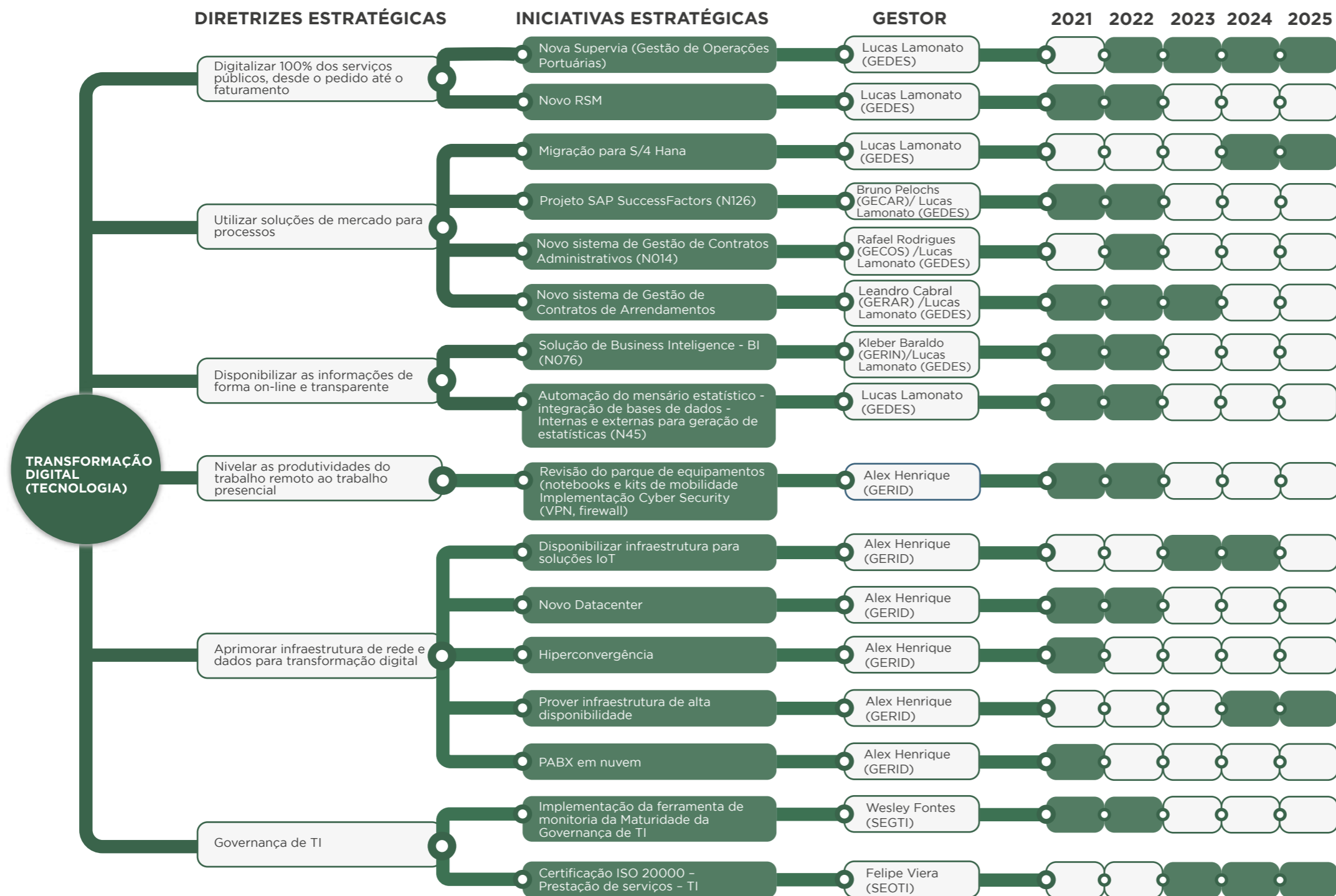




TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (TECNOLOGIA)

Objetivo macro:

Prover infraestrutura tecnológica comparável aos melhores portos do mundo, que suporte o uso do que houver de melhor no mercado em termos de soluções tecnológicas, de modo a tornar processos portuários mais ágeis, eficientes e à prova de falhas humanas.

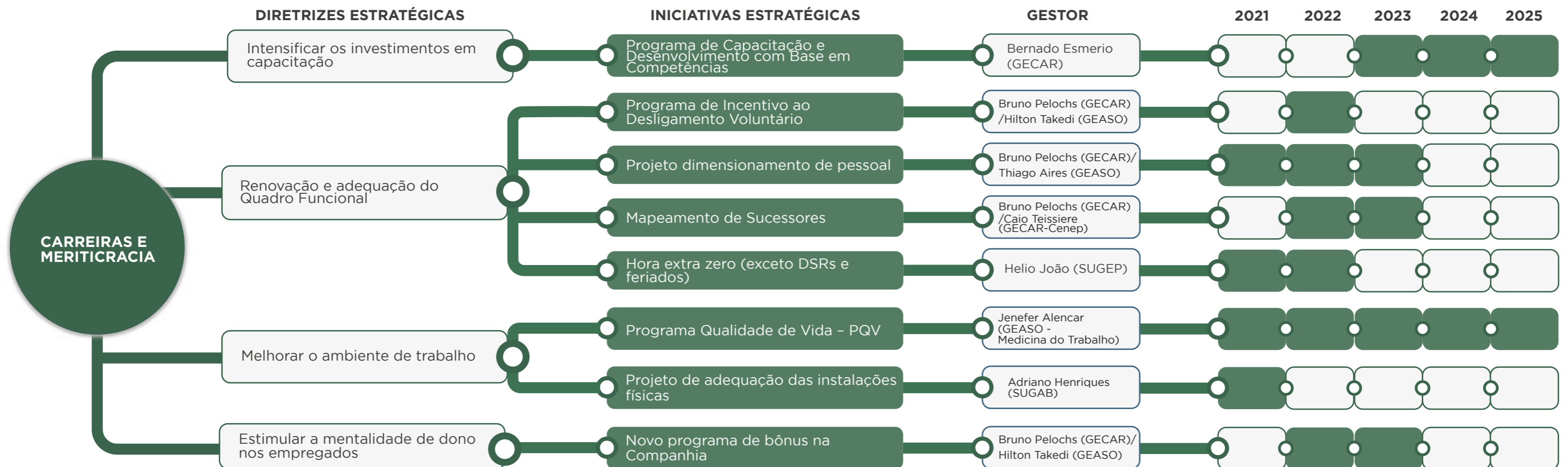




CARREIRAS E MERITOCRACIA

Objetivo macro:

Valorizar os nossos colaboradores de forma a garantir que a empresa tenha um corpo funcional qualificado, comprometido e que atue com foco em resultados, por meio da institucionalização da meritocracia.





EFICIÊNCIA DE PROCESSOS

Objetivo macro:

Otimizar processos e rotinas administrativas, a partir de objetivos e metas bem definidas, de forma a proporcionar maior grau de alinhamento das áreas envolvidas.

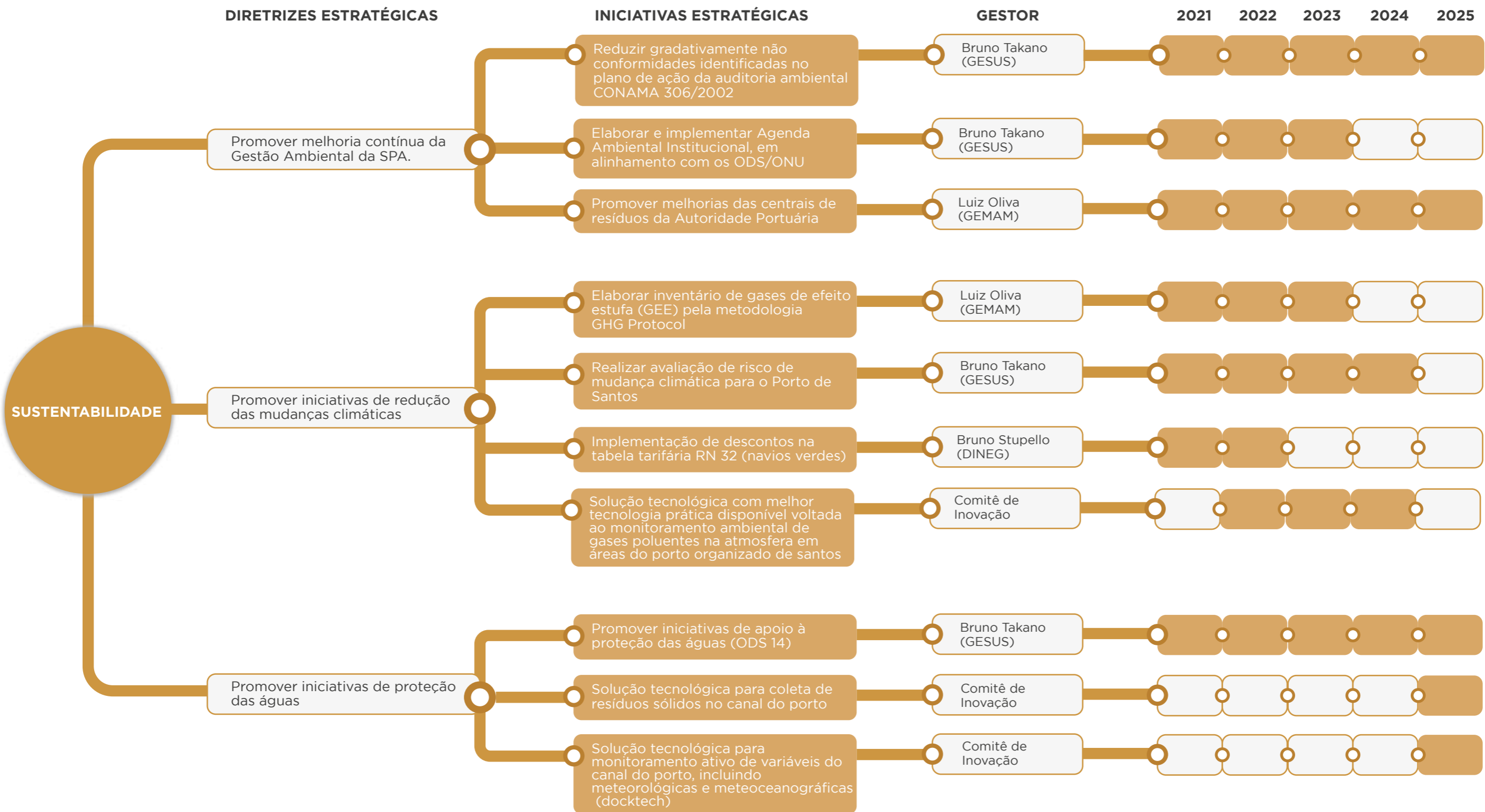




SUSTENTABILIDADE

Objetivo macro:

Realizar a atividade portuária pautada no desenvolvimento sustentável, na gestão de atividades, operações, instalações, processos e obras portuárias, assegurando que os recursos naturais sejam transformados de forma racional e sustentável.

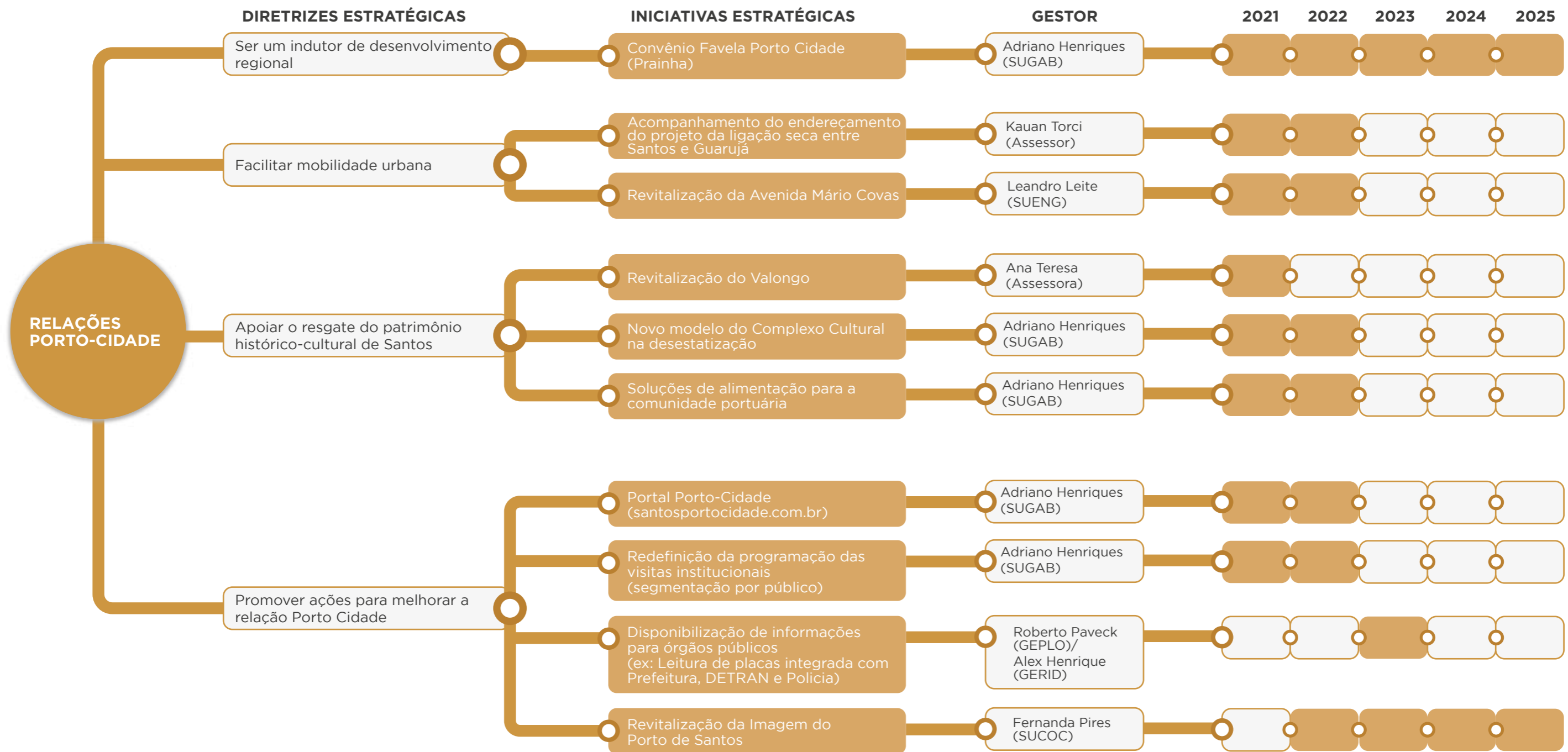




RELAÇÕES PORTO-CIDADE

Objetivo macro:

Conquistar a confiança e o reconhecimento da sociedade, sendo vista como uma empresa que contribui para a integração e o crescimento dos municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista, por meio de atuação socialmente responsável, promoção da geração de emprego e respeito ao patrimônio histórico-cultural





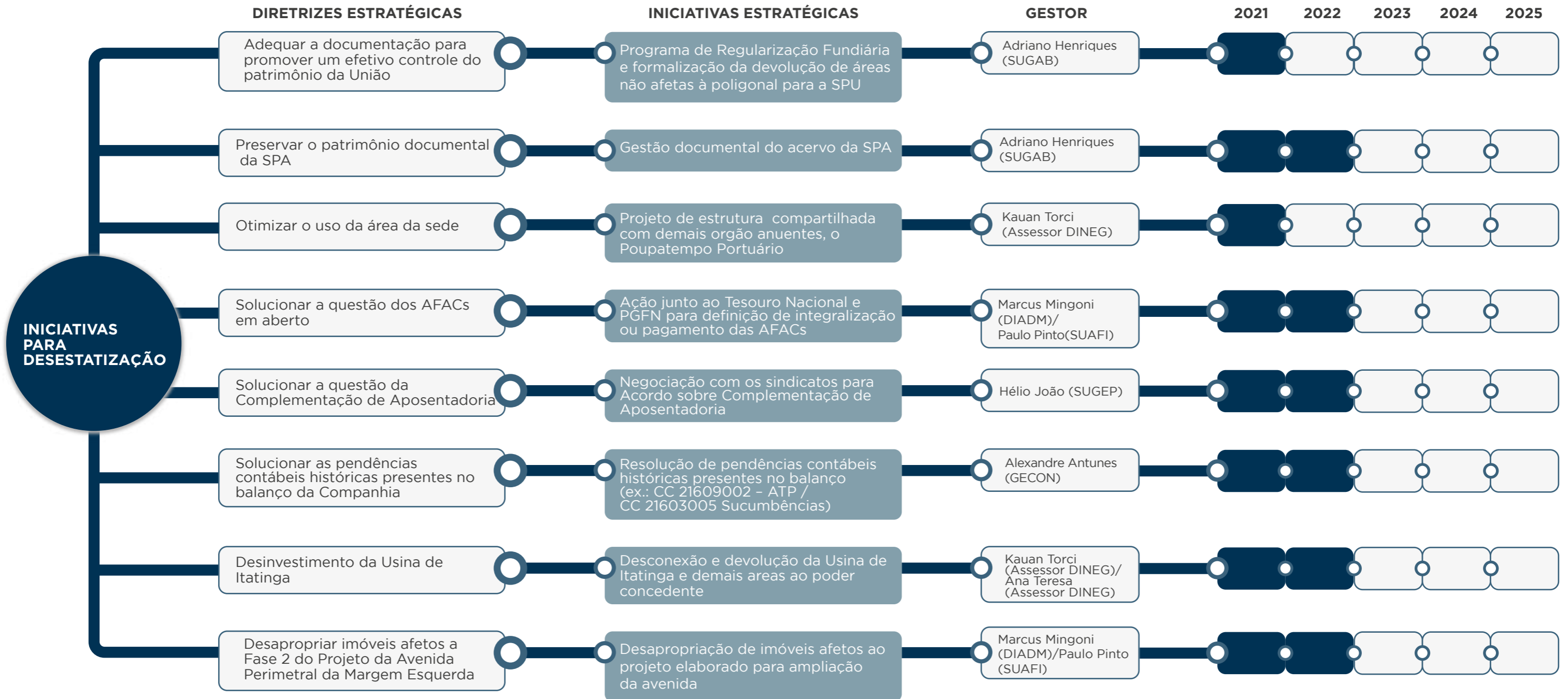
GOVERNANÇA E INTEGRIDADE

Objetivo macro:

Criar cultura interna de utilização das melhores práticas de Governança Corporativa e Integridade, de forma a intensificar a geração de valor para os nossos stakeholders.



INICIATIVAS PARA DESESTATIZAÇÃO



APÊNDICE - METODOLOGIA

Na SPA utilizou-se o modelo descrito em (KALLÁS e COUTINHO, 2005) e proposto pelo Grupo de Melhores Práticas em BSC, formado por empresas pioneiras na implantação de BSC no Brasil, entre as quais estão a Petrobras, Alcoa, Gerdau e Unibanco. Esse modelo divide o processo de Gestão Estratégica em quatro macro fases: Formulação da Estratégia, Tradução, Execução e Feedback (Realimentação).



Tradução da Estratégia

Uma vez formulada, a estratégia foi traduzida para termos operacionais. Adotou-se como ferramenta de Tradução da Estratégia o *Balanced Scorecard* (BSC), que é largamente utilizado com sucesso no Brasil e no mundo por organizações dos três setores.

O BSC é útil também no sentido de facilitar a

comunicação interna e externa e direcionar a atuação dos colaboradores da Companhia para a consecução da estratégia definida. A comunicação é feita por meio do **Mapa Estratégico**, enquanto o direcionamento é realizado a partir da definição de **indicadores, metas e iniciativas**.

Formulação da Estratégia

É dividida em outras duas micro fases: Análise Competitiva e Posicionamento Estratégico. Na Análise Competitiva fez-se um levantamento dos fatores externos e internos que interferem na SPA e serviram de input para a **Análise SWOT**, na qual foram definidas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A partir de um levantamento acerca das melhores práticas em Gestão Estratégica nos principais portos internacionais, foi realizado um **Benchmarking Portuário** com o objetivo de formular alguns **Cenários Estratégicos**, que são "caminhos possíveis em direção ao futuro", alterando-se as variáveis de maior influência nestes cenários.

Depois foi definido o Posicionamento Estratégico que a SPA assumirá por meio da definição da ideologia (Missão, Visão e Valores Internos), que servirá de alicerce para o processo de Gestão Estratégica; qual Macroestratégia a empresa irá adotar e em quais atividades da sua Cadeia de Valor deverá focar (*core competences*); e quais atributos de valor ao cliente serão priorizados.





Execução

A macro fase Execução inicia-se com a **Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos**, ou seja, avaliação e definição dos projetos/iniciativas que serão priorizados no horizonte de planejamento. Depois de decidir quais projetos terão prioridade, deve-se planejá-los por meio da determinação das suas atividades, prazos e recursos utilizados. Outro grande desafio será criar o **Alinhamento Orçamentário**, integrando os planejamentos estratégico e orçamentário.

Ainda nesta macro fase tem-se a **Comunicação da Estratégia**, que serve para conscientizar todas as pessoas sobre os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. Parte-se do princípio de que a estratégia somente será executada se todos os funcionários da Companhia a conhecerem, se comprometerem e entenderem seu papel nesse processo. A última etapa desta fase é a própria **Execução dos Projetos Estratégicos**.

Feedback (realimentação)

O Feedback começa com o **Monitoramento do status dos Indicadores e Projetos**, feito com base na comparação dos indicadores frente as metas e no acompanhamento do andamento das iniciativas estratégicas, o chamado **Ciclo de Uso**.

Uma segunda análise também é realizada com base no quadro de acompanhamento dos indicadores e projetos, porém, a ênfase é dada a um questionamento da validade da estratégia escolhida, buscando identificar lacunas e oportunidades de melhoria, o que o modelo chama de **Monitorar Aprendizado Estratégico**. Nas atividades de reflexão e aprendizado sobre a estratégia poderão surgir questões devido a alterações econômicas, legais e políticas que poderão deflagrar revisão do processo de formulação da estratégia, forçando algumas correções de rumo.

