

PLANO ESTRATÉGICO

2023 - 2027



SUMÁRIO

- 1 Palavra da Diretoria
- 2 Plano Estratégico 2021-2025 (Balanço APS)
- 3 Direcionadores estratégicos
- 4 Ideologia Empresarial
- 5 Plano Estratégico 2023-2027
- 6 Governança e Estratégia
- 7 Apêndice-Metodologia

Palavra da Diretoria



A expansão significativa do Porto de Santos nos últimos anos, marcada por recordes sucessivos e expressivos em sua movimentação física, requer respostas rápidas da Autoridade Portuária de Santos (APS) em termos de disponibilização de novas infraestruturas e adoção de modelos de gestão mais eficazes.

Essa condição confere à APS um papel central, como catalisadora do desenvolvimento sustentável do Porto de Santos, endossando seu protagonismo como principal instrumento da cadeia logística brasileira, impulsionador do crescimento econômico da comunidade portuária que desenvolve atividades dentro do Porto Organizado.

Alinhada às diretrizes de planejamento do Ministério de Portos e Aeroportos (MPOR) e com o objetivo de tornar o Porto de Santos mais eficiente, seguro e sustentável, a APS deve atuar estrategicamente voltada para a expansão portuária, eficiência e gestão, com valorização dos trabalhadores e operadores em busca do aumento da produtividade e da geração de empregos, sustentabilidade, promoção da integração Porto-Cidades* e inovação.

Precisaremos ter coragem para tirar do papel empreendimentos de décadas e até centenas de anos, como a revitalização do Valongo e o túnel Santos-Guarujá, bem como, daremos prioridade máxima aos projetos de expansão do porto, sem abdicar dos cuidados com a sua zeladoria. Essa postura é essencial para que a indústria e o agronegócio instalados em sua área de influência possam aproveitar com êxito as oportunidades que surgirão.

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

Devemos, portanto, buscar incansavelmente o alcance de nossa visão, atuando dentro de nossa missão e com base em nossos valores internos, em especial por meio da valorização das pessoas e respeito ao patrimônio histórico-cultural, alguns dos nossos principais ativos.



*neologismo criado pela APS, que visa refletir a importância do Porto de Santos em todo o seu entorno regional, com impactos significativos em vários municípios.

AVISOS

Este documento contém previsões acerca de eventos futuros. Tais previsões refletem apenas expectativas dos administradores e gestores da Autoridade Portuária de Santos (APS) sobre condições futuras da economia, do setor portuário, do desempenho e dos resultados financeiros da APS, 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 APS 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 2021-2025 (Balanço APS)

24 Iniciativas concluídas



- ✓ Revisão da Poligonal junto à SNPTA
- ✓ Apoio à SNPTA e Antaq para realização dos leilões do STS 08, STS 08A, STS 10, STS 11, STS 53, TRA Saboó
- ✓ Suporte à realização do leilão do STS 10, 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.
- ✓ Digital Twin do Canal do Porto
- ✓ Desenvolvimento e contratação do novo modelo associativo para a operacionalização da FIPS;
- ✓ Previsão de diretrizes que direcionem o investimento em estrutura para eletrificação dos berços para o futuro concessionário.
- ✓ Calculadora de prancha.
- ✓ Comitê de inovação
- ✓ Projeto Central de Fiscalização de Operações
- ✓ Projeto SAP SuccessFactors
- ✓ Revisão do parque de equipamentos (kits de mobilidade, implementação Cyber Security VPN, firewall)
- ✓ Disponibilizar infraestrutura para soluções IoT
- ✓ Hiperconvergência
- ✓ Prover infraestrutura de alta disponibilidade
- ✓ PABX em nuvem
- ✓ Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário
- ✓ Hora Extra Zero
- ✓ Adequação da APS à LGPD
- ✓ Implementação de descontos na tabela tarifária RN 32 (navios verdes)
- ✓ Acompanhamento do endereçamento do projeto da ligação seca entre Santos e Guarujá
- ✓ Novo modelo do Complexo Cultural
- ✓ Mapa de Riscos Corporativos
- ✓ Programa de Adequação no Sistema de Governança Corporativa e Integridade
- ✓ Gestão documental do acervo da APS

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA O CICLO 2023-2027

O Plano Estratégico 2023-2027 foi desenvolvido levando em consideração as principais políticas públicas voltadas para o setor portuário.

1

Diretrizes Estratégicas do Ministério de Portos e Aeroportos (MPOR)

2

Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Santos (PDZPS)

3

Resultados da pesquisa de satisfação dos usuários + demandas Fala.BR

4

Mapa de Riscos Corporativos



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

Objetivo 1

Promover o desenvolvimento sustentável do Porto

Objetivo 2

Integrar os modais de transporte

Objetivo 3

Otimizar o uso das instalações e da infraestrutura já existentes no Porto

Objetivo 4

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

Objetivo 5

Propor alternativas para o uso de áreas afetas e não afetas às operações portuárias, observando-se as especificidades das áreas adjacentes

Objetivo 6

Contemplar as melhorias operacionais e os investimentos portuários e de acessos propostos no Plano Mestre





Principais comentários da pesquisa de 2021

Tema/Subtema

Criação de sistema	Transformação digital
Clareza das exigências para o credenciamento de empresas para a prestação de serviços	Logística e Operações
Melhoria nos processos de emissão de nota fiscal e de liberação do serviço após a confirmação de pagamento	Transformação digital /Governança e integridade
Comunicação entre as áreas da APS com as empresas que atuam no porto	Transformação digital /Governança e integridade
Excesso de burocracia	Transformação digital /Governança e integridade
Agilidade na prestação dos serviços	Transformação digital /Governança e integridade
Cordialidade e atenciosidade da equipe	Gente
Melhor divulgação quando da criação/atualização de procedimentos	Governança e Integridade

Principais assuntos no Fala.BR voltado à "porto-cidades" 2022 e 2023

Tema/Subtema

Buracos nas vias e ciclovias/iluminação/sinalização/infraestrutura em geral	Zeladoria e Manutenção
Obstrução pelo trem	Infraestrutura e utilidades
Manutenção de terrenos - capinação, roçada, limpeza	Zeladoria e Manutenção
Armazéns abandonados	Zeladoria e Manutenção
Controle de pragas e vetores	Zeladoria e Manutenção/Segurança das Operações

A gestão de riscos na Autoridade Portuária de Santos é uma ferramenta essencial no alcance dos seus objetivos e para a sua sustentabilidade.

Com a identificação das incertezas que podem comprometer as suas operações, é possível desenvolver estratégias e enxergar oportunidades de melhoria contínua no ambiente de controle organizacional.

Além dos seus controles internos estabelecidos, a APS traçou seus objetivos estratégicos alinhados a mitigação das principais vulnerabilidades que compõem o seu mapa de riscos, na figura ao lado podemos ver essa correlação:

RISCOS CORPORATIVOS



IDEOLOGIA EMPRESARIAL

MISSÃO

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

VISÃO

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

VALORES

- Agilidade e Eficiência
- Compromisso com o Resultado
- Ética
- Inovação
- Trabalho em Equipe
- Valorização das pessoas

PLANO ESTRATÉGICO 2023-2027

A visão da APS é clara: aspiramos a ser referência nos atributos organizacionais mais importantes e contemporâneos, com o objetivo de impulsionar a transformação do Porto de Santos, tornando-o não apenas o maior, mas também o melhor porto da América Latina. Além disso, buscamos influenciar positivamente todo o sistema portuário nacional e latino-americano, estimulando o desenvolvimento de sua região.

Com isso em mente, a APS tem a ambição de promover a harmonia entre economia, comunidade e meio ambiente no Porto de Santos. Para alcançar esses objetivos, nossa atuação se baseia em cinco eixos estratégicos.

EIXO 1

Expansão portuária

EIXO 2

Eficiência e Gestão

EIXO 3

Sustentabilidade

EIXO 4

Integração Porto-Cidades

EIXO 5

Inovação

PLANO ESTRATÉGICO

2023 - 2027

5 EIXOS

16 TEMAS ESTRATÉGICOS



EXPANSÃO PORTUÁRIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1 - Atender às demandas de expansão da zona de influência (hinterlândia) comercial, atualmente composta por 16 estados, 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, e consolidar-se como o Hub Port da América Latina.



TEMAS/SUBTEMAS

P&D

Novos leilões

Nova poligonal

Autogestão

Porto offshore

Plataformas logísticas

Portos Fluviais

Lama fluida

Hidrogênio verde



KPIS

- Índice de ocupação de áreas arrendáveis
- Utilização da capacidade instalada
- Market share nacional (valor FOB e carga containerizada)



INICIATIVAS

- Realização do leilão STS10
- Implementação de novos berços na região da Alemoa
- Programa de regularização fundiária
- Convênio de delegação de competências (Portaria 574/2018)

INFRAESTRUTURA E UTILIDADES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE2 - Executar as obras viárias e de acostagem, identificadas como necessárias para equilibrar a matriz de transportes do porto e garantir a disponibilidade das infraestrutura e utilidades.

OE3 - Garantir que os equipamentos públicos estejam disponíveis de maneira que possam atender os níveis de utilização, com qualidade, segurança e otimização de custos.



EIXO

- Eficiência e gestão



TEMA/SUBTEMA

infraestrurura e Utilidades

Novos empreendimentos

Zeladoria e Manutenção Portuária



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
- Nível de serviço de manutenção



INICIATIVAS

- Programa de melhoria do sistema rodoferroviário do Porto de Santos
- Programa de melhoria do sistema aquaviário do Porto de Santos
- Programa de melhoria do sistema nos equipamentos e redes de utilidades do Porto de Santos
- Programa de manutenção e zeladoria dos equipamentos públicos do Porto de Santos
- Criação do portal único de obras de infraestrutura (single window)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE4 - 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.



EIXO

- Eficiência e gestão



KPIs

- IGovTI
- Índice de serviços públicos digitalizados



INICIATIVAS

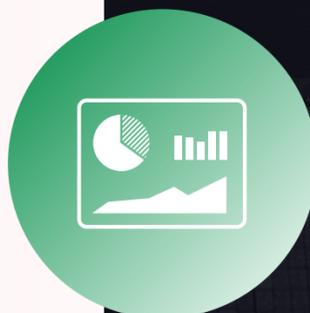
- Programa de Modernização e Automatização de Processos Administrativos - PMAP
- Programa de expansão de Infraestrutura e otimização da Disponibilidade de serviços tecnológicos - PID
- Programa de Transformação Digital dos processos operacionais - PTD

GENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE5 - Promover a valorização dos empregados, estagiários e terceiros, promovendo um ambiente saudável e propício para o desenvolvimento do trabalho e evolução pessoal e profissional.

OE6 - Promover e conscientizar lideranças, empregados, estagiários, terceiros, fornecedores e clientes quanto à importância da Diversidade, Equidade e Inclusão, combatendo o preconceito, discriminação e assédio.



EIXO

TEMA/SUBTEMA

KPIS

INICIATIVAS

- Eficiência e gestão

Gente

Valorização de pessoas

Diversidade, equidade e inclusão

- IGovPessoas
- Horas de T&D
- Favorabilidade do clima organizacional
- Horas de treinamento/funcionário
- % de mulheres em cargos de representatividade
- % de negros em cargos de representatividade
- % de unidades/líderes participantes em ações de DEI

- Concurso público
- Programa Qualidade de Vida – PQV
- Programa de valorização de pessoas
- Programa de diversidade

- Adesão à Iniciativa “Equidade é Prioridade” e “Raça é Prioridade” – Pacto Global da ONU (30% de mulheres na alta liderança até 2025 - 3 níveis abaixo da presidência)

GOVERNANÇA E INTEGRIDADE

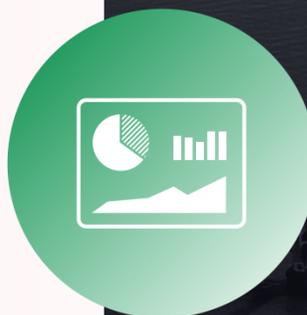
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE7 - Consolidar 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.



EIXO

- Eficiência e gestão



KPIS

- IGovPública
- IG-Sest
- IGAP



INICIATIVAS

- Obtenção da certificação do sistema de gestão integrado - ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001
- Aprimoramento do Programa de Integridade
- Programa Porto Mais ESG

SEGURANÇA DAS OPERAÇÕES

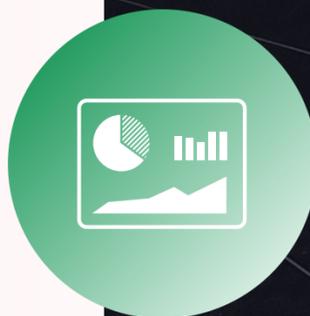
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE8 - Garantir padrões de excelência em segurança (safety e security) portuária, comparáveis aos melhores terminais.



EIXO

- Eficiência e gestão



KPIS

- FVS – Fator de vulnerabilidade do sistema
- Índice de Registro de Atendimentos
- Índice Médio de Tempo Resposta ao Atendimento



INICIATIVAS

- Programa integrado de segurança portuária (Porto Mais Seguro)
- Programa Integrado de Melhoria da Saúde e Segurança do Trabalho
 - Instalar nos armários de material de salvatagem, ao longo do cais público, alarme de rompimento de lacre, georreferenciado, com aviso eletrônico à APS
 - Fomentar a criação de Fundo de Apoio ao Plano de Auxílio Mútuo (PAM) do Porto de Santos
 - Fomentar a Implantação do Programa APELL (Awareness and Preparedness for Emergencies at Local Level) - Alerta e Preparação para Emergências em Nível Local com Plano de Mobilidade em Emergência

LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE9 - Promover nível de excelência para tornar o Porto de Santos referência em processos logísticos e operacionais



EIXO

- Eficiência e gestão



KPIS

- Tempo de espera na barra após NOR por berço
- Taxa de ocupação de berço



INICIATIVAS

- Infraestrutura de rastreamento no perímetro portuário (SEALOG Infra)
- Programa de Modernização da Gestão Aquaviária
 - Implantação e operação do VTMS
 - Sequenciamento de navios
 - Fila virtual de atracação

SUSTENTABILIDADE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE10 - Evitar e mitigar a poluição das águas e do oceano, protegendo os ecossistemas e buscando a preservação da biodiversidade e promover o uso sustentável dos recursos naturais.

OE11 - Monitorar e minimizar o impacto das atividades portuárias nas mudanças climáticas, fomentar políticas de melhoria da eficiência energética e estímulo a novas fontes de geração de energia, assim como medidas de adaptação às mudanças do clima.

OE 12 - Estabelecer práticas e processos que permitam que uma organização controle, gerencie e melhore seu desempenho ambiental de forma sistemática e minimizar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços, de acordo com sua política ambiental e com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis.



TEMAS

- Proteção de recursos naturais
- Mudanças climáticas (ODS 13)
- Gestão ambiental

KPIS

- IDA

INICIATIVAS

- Programa Porto Ação pela Água e Oceano
- Programa Porto Ação pelo Clima
- Implementar plano de ação para atendimento a não conformidades constatadas em auditoria ambiental externa

INTEGRAÇÃO PORTO-CIDADES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE13 - Conquistar a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para 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.



TEMAS

- Patrimônio histórico-cultural
- Mobilidade urbana



KPIS

- Índice de favorabilidade de mídia



INICIATIVAS

- Túnel Santos-Guarujá
- Revitalização do Valongo
- Promover a transformação tecnológica e ampliação do acervo museológico do Porto de Santos
- Implantar programa de visitação permanente das áreas portuárias (contemplando UHI e modelo físico CENEP)

INOVAÇÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE14 - Ser a maior referência em inovação portuária da AL: Fomentar a criação de um ecossistema de inovação na RMBS; gerar novas oportunidades de negócio para a AP e avançar na agenda de TD por meio de tecnologias inovadoras

OE15 - Fomentar uma mentalidade de inovação, com ações educacionais, culturais e de pesquisa portuária.



TEMAS

- Hub de inovação
- Universidade Corporativa (APS/CENEP)



KPIS

- Percentual de conversão de demandas de parceria
- Taxa de sucesso de projetos de inovação
- % de uso das bolsas de estudo
- Qtde de horas/alunos (CENEP)

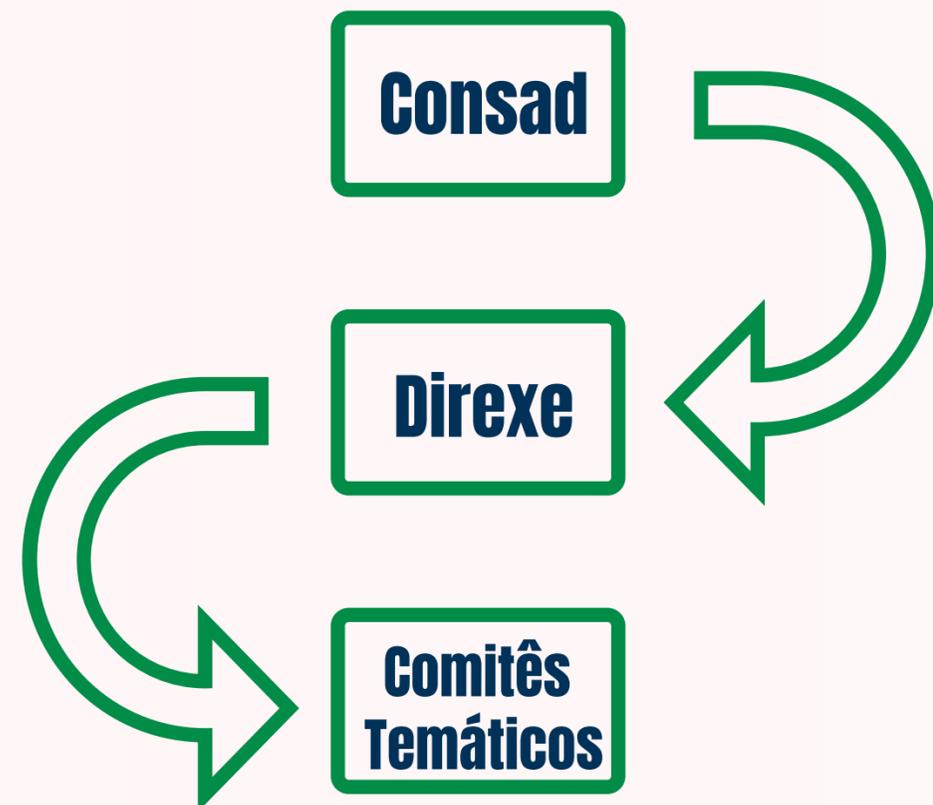


INICIATIVAS

- Programa integrado de inovação portuária
 - Parcerias com startups e empresas
 - Parcerias com universidades
 - Realização de eventos com foco em inovação
 - Programa de estágio em inovação
 - Congresso Integra Portos (CNIT)
 - Programa de Bolsas de Pós Graduação
 - Construção do ambiente de inovação da APS

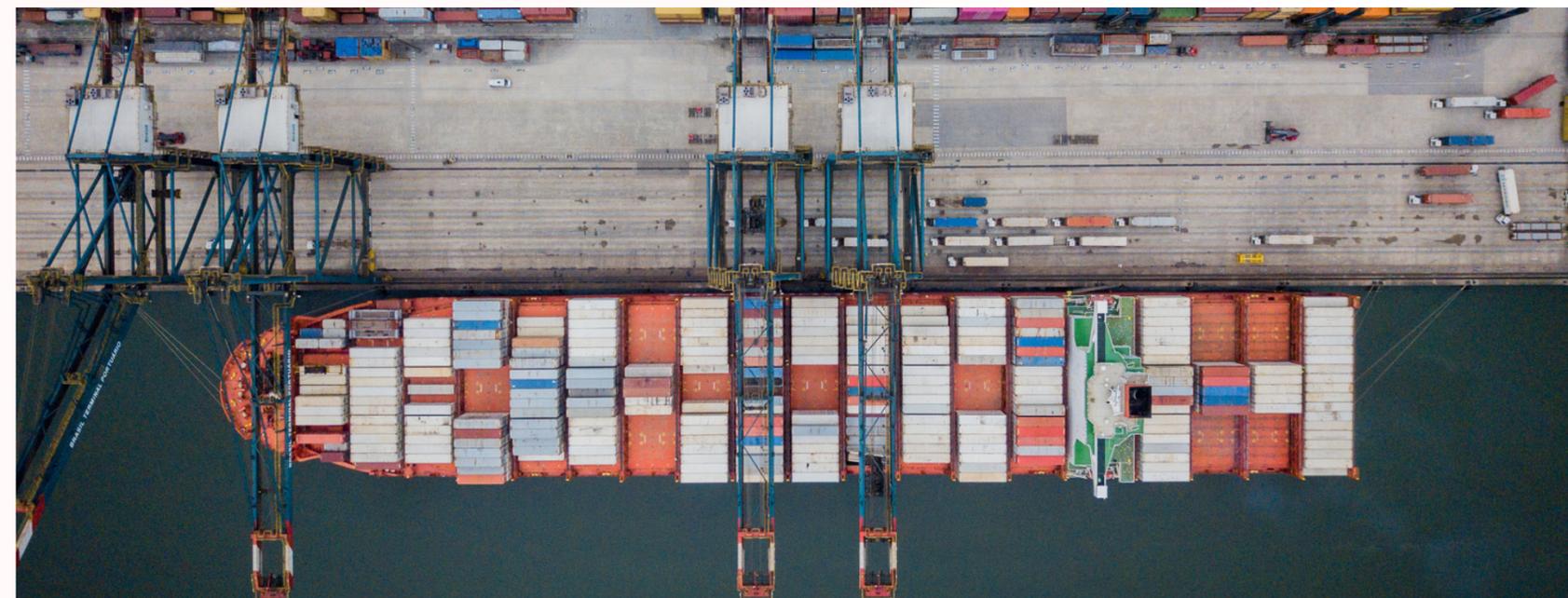
GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

O modelo de Governança Estratégica é composto por três principais agentes:



Conselho de Administração (Consad): É o órgão máximo responsável pela definição da estratégia corporativa. Tem como função principal tomar decisões estratégicas e garantir que as metas e objetivos sejam alinhados com a visão da organização.

Diretoria Executiva (Direxe): É o órgão encarregado da execução da estratégia corporativa. Tem a responsabilidade de implementar as ações definidas pelo Conselho de Administração. Além disso, fornece feedback estratégico ao Conselho por meio de follow-ups periódicos, informando sobre o andamento das iniciativas estratégicas.



COMITÊS TEMÁTICOS



São grupos liderados por superintendentes e têm como função principal atuar como guardiões dos temas estratégicos. Cada comitê é responsável por realizar a gestão mensal das metas, iniciativas estratégicas e riscos relacionados ao seu respectivo tema estratégico. Esses comitês garantem uma abordagem mais especializada e focada em cada área estratégica da organização.

Essa estrutura de governança visa garantir uma gestão eficiente e orientada para resultados, assegurando a implementação adequada da estratégia corporativa e o acompanhamento contínuo do seu progresso.



ÁREAS DE SUPORTE

SUGOV

- Responsável por monitorar as metas e iniciativas estratégicas (programas e projetos) que apresentarem resultados diferentes dos previstos no Plano. Acompanha de perto esses desvios, buscando entender suas causas e propondo ações quando necessário.
- Encarregada de identificar os riscos que apresentarem maior probabilidade de ocorrer, juntamente com os planos de contingência já definidos. Realiza uma análise contínua dos riscos e, em conjunto com as áreas técnicas implementa medidas para mitigá-los.

SUAFI

- Responsável por realizar follow-ups regulares sobre o andamento das contratações.
- Tem como objetivo acompanhar mensalmente a execução das ações de investimento. Monitora o progresso dos investimentos planejados, verificando se estão sendo implementados dentro do cronograma e do orçamento estabelecidos.

APÊNDICE - METODOLOGIA

A APS utilizou o modelo descrito por Kallás e Coutinho (2005), proposto pelo Grupo de Melhores Práticas em BSC. Esse modelo divide o processo de Gestão Estratégica em quatro etapas principais: Formulação da Estratégia, Tradução, Execução e Feedback (Realimentação).



FASE DE FORMULAÇÃO

Na fase da Formulação da Estratégia a APS definiu seu Posicionamento Estratégico, por meio da revisão da sua ideologia (Missão, Visão e Valores Internos) que servirá como base para o processo de Gestão Estratégica.

Foram estabelecidas a macroestratégia que a Companhia irá adotar e as atividades da sua cadeia de valor nas quais ela deverá focar, bem como quais atributos de valor para o cliente serão priorizados.

Após a formulação da estratégia, esta foi traduzida para termos operacionais.

Para realizar essa tradução, foi adotado o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta.

Além de auxiliar na tradução da estratégia, o BSC também é útil para facilitar a comunicação interna e externa e direcionar as ações dos empregados da Companhia para alcançar a estratégia definida.

A comunicação é realizada por meio do Mapa Estratégico, enquanto a direção é estabelecida por meio da definição de indicadores, metas e iniciativas.

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

FASE DE EXECUÇÃO

A fase de Execução é iniciada com a Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos que envolve a avaliação e definição das iniciativas que serão priorizadas no horizonte de planejamento.

Após a decisão sobre quais iniciativas terão prioridade, é necessário planejá-las, determinando suas atividades, prazos e recursos necessários. Um grande desafio nessa etapa é estabelecer o Alinhamento Orçamentário, integrando os planejamentos estratégico e orçamentário.

Nessa fase também está presente a Comunicação da Estratégia que tem como objetivo conscientizar todas as pessoas envolvidas sobre os objetivos que devem ser alcançados para o sucesso da estratégia. Parte-se do princípio de que a estratégia só será executada se todos os empregados da Companhia a conhecerem, se comprometerem e entenderem seu papel nesse processo.

A fase de Feedback (realimentação) inicia-se com o Monitoramento do status dos Indicadores e Projetos, que é realizado comparando os indicadores em relação às metas estabelecidas e acompanhando o progresso das iniciativas estratégicas. Isso é feito por meio das Reuniões de Acompanhamento da Estratégia (RAE).

O monitoramento do Aprendizado Estratégico, realizado com base no quadro de acompanhamento dos indicadores e projetos, mas com foco na validade da estratégia escolhida, busca identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

Durante as atividades de reflexão e aprendizado sobre a estratégia, podem surgir questões decorrentes de mudanças econômicas, legais e políticas com potencial para desencadear uma revisão do processo de formulação da estratégia, exigindo correções de rumo.

FEEDBACK (REALIMENTAÇÃO)

Navegando rumo ao futuro

Queremos estender nossa sincera gratidão a todos os participantes por enriquecerem nosso planejamento estratégico.

Suas contribuições e entusiasmo foram essenciais para moldar um futuro promissor e repleto de possibilidades para a Autoridade Portuária de Santos.

Juntos, estamos empenhados em impulsionar o crescimento, fomentar a inovação e elevar os padrões do nosso porto a patamares mais elevados.

Agradecemos por sua dedicação e comprometimento com essa jornada conjunta.

