



Companhia Docas de São Sebastião

Plano de Negócios 2026

Dezembro/2025



Secretaria de
Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO	3
1. PERFIL DA EMPRESA	4
2. NEGÓCIOS.....	4
2.1. Cargas Movimentadas	5
2.2. Hinterlândia	6
2.3. Exploração de Áreas	6
2.3.1. Arrendamentos.....	7
2.3.2. Cessão de Uso Onerosa	8
3. RESULTADOS ALCANÇADOS EM 2025.....	8
3.1. Perspectiva Resultado.....	8
3.2. Perspectiva Cliente e Sociedade	8
3.3. Perspectiva Interna	9
3.4. Perspectiva Inovação e Aprendizado	9
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
4.1. Identidade Organizacional	11
4.2. Mapa Estratégico	12
4.3. Ações Estratégicas para 2026	14
4.4. Indicadores e Metas para 2026	16
5. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA	18
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18

APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócios da Companhia Docas de São Sebastião (CDSS) tem como objetivo detalhar ações estratégicas a serem perseguidas no curto prazo, ou seja, para o ano de 2026, alinhadas às diretrizes constantes no Planejamento Estratégico Integrado (PEI) 2026-2030, em conformidade com a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

Neste documento, a CDSS busca demonstrar à comunidade em geral como pretende desempenhar suas ações e esforços para a consecução de seus objetivos estratégicos.

1. PERFIL DA EMPRESA

A Companhia Docas de São Sebastião (CDSS) é uma empresa pública integrante da administração indireta do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística (SEMIL), responsável por 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.

O Porto de São Sebastião vem se consagrando como importante elo da cadeia logística. Seus crescentes resultados demonstram o comprometimento da gestão e de seus colaboradores em prestar serviços adequados para que o Porto se consolide como destaque no setor portuário. A figura 1 apresenta as principais características do Porto.



Figura 1: Principais Características do Porto de São Sebastião

2. NEGÓCIOS

O Porto de São Sebastião está estrategicamente localizado no litoral norte do Estado de São Paulo, na própria cidade de São Sebastião. Está localizado a 200 quilômetros da cidade de São Paulo, a 160 quilômetros de Santos e a 390 quilômetros do Rio de Janeiro.

Por seu perfil de cargas multipropósito, o Porto está capacitado a atender a diferentes tipos de cargas, incluindo graneis sólidos, cargas vivas, cargas gerais e cargas de projeto.

2.1. Cargas Movimentadas

O Porto de São Sebastião integra como um elo estratégico na cadeia logística do Estado de São Paulo, movimentando produtos essenciais para as indústrias regionais. As principais cargas movimentadas podem ser observadas na figura a seguir.



Figura 2: Cargas Movimentadas no Porto de São Sebastião

A CDSS exerce um papel fundamental na administração de todas as estruturas e operações realizadas dentro da área do porto organizado. Sua responsabilidade inclui a coordenação de múltiplos interesses dos stakeholders em seu ecossistema, assegurando que os objetivos individuais se alinhem com o interesse coletivo. Deste modo, a autoridade portuária se estabelece como um propulsor dinâmico do crescimento social e econômico, gerando impactos positivos em toda sua região de influência.

Demonstrando uma crescente importância, o Porto de São Sebastião tem ampliado sua participação nas transações comerciais do país e do exterior. No ano de 2024, foi registrado um volume recorde de 1,5 milhão de toneladas movimentadas, um salto notável de 48% em relação ao ano anterior. Essa evolução expressiva reflete a capacidade do Porto de se conectar globalmente, com suas operações de longo curso alcançando diversos países na América do Sul, América do Norte, África, Europa e Ásia, conforme se observa na figura a seguir.



Figura 5: Área terrestre do Porto Organizado de São Sebastião

Existem em vigor três contratos de uso temporários para movimentação e operação de cargas, que juntos representam a exploração de 27.805 m² dentro do Porto Organizado.

A operação portuária no Porto de São Sebastião é pública, sendo realizada por operadores portuários

2.3.1. Arrendamentos

Visando aprimorar o desempenho da Companhia, o Governo Federal, em colaboração com a administração portuária, tem estudado alternativas para o desenvolvimento sustentável e perene dos ativos do Porto.

Uma estratégia crucial para atrair novos investidores e, conseqüentemente, injetar novas fontes de recursos, reside na concessão de novos arrendamentos. Nesta modalidade de contratação, as áreas devem ser obrigatoriamente destinadas a operações portuárias, focadas na movimentação de cargas para importação e exportação.

Nesse contexto, o arrendamento da área SSB01 está sendo planejado para a instalação de um terminal dedicado a movimentação e armazenagem de grãos sólidos (vegetais e minerais) e carga containerizada, abrangendo uma área de aproximadamente 365 mil m². Atualmente, o projeto está sob avaliação da Secretaria de Portos do Ministério de Portos e Aeroportos para definição da modelagem mais viável.

Adicionalmente, a área SSB02 está em estudo para arrendamento, com previsão de instalação de uma base de apoio *offshore*. O objetivo é atender ao mercado de apoio às operações da Baía de Santos, explorando uma área de aproximadamente 77 mil m², conforme estudo já apresentado. O Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e

Ambiental (EVTEA), doado para este projeto, encontra-se em análise pela Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística do Governo do Estado de São Paulo.

2.3.2. Cessão de Uso Onerosa

O Porto dispõe de uma área não afeta à operação portuária, disponível para contrato de cessão onerosa. Essa área está localizada na Gleba 4, com área de 4.820,08 m², destinada à atividade econômica de caráter comercial.

3. RESULTADOS ALCANÇADOS EM 2025

Em relação ao desempenho do Plano de Negócios de 2025, foi verificado o atingimento de 69% das ações propostas. Destaca-se que 4 ações previstas não foram executadas devido à ausência de orçamento. A seguir, estão destacados os resultados de algumas ações, por perspectiva do mapa estratégico vigente:

3.1. Perspectiva Resultado

Destaca-se que a ação de crescimento da receita tarifária subiu 34% em relação ao ano anterior. Este resultado corresponde a 22% acima da meta.

Sobre a ação de acompanhamento da licitação do arrendamento SSB01 junto ao Poder Concedente, a CDSS atuou prontamente em todas ações que foi demandada pelos órgãos executores. Entretanto, sua atuação é limitada, pois a concretização depende do cronograma de execução do Governo Federal.

Em relação à ação de atração de novas cargas, destaca-se que no ano de 2025 foram movimentadas novas cargas em relação ao ano anterior, como: trigo, alumina calcinada, fertilizante, sulfato de sódio, chapa de aço e carga de projeto, demonstrando a sua flexibilidade logística e operacional, permitindo a movimentação e armazenagem de diferentes tipos de cargas.

Quanto à movimentação de cargas total, o ano em questão apresentou um acumulado de 1,44 milhão de toneladas, atingindo um percentual de 20% acima da meta prevista.

3.2. Perspectiva Cliente e Sociedade

Foi celebrado contrato de uso temporário para exploração de área operacional com a empresa Log Logística, garantindo o atingimento da meta.

Foi concluída a ação de manutenção das defensas do cais principal.

Foram credenciadas duas empresas privadas para operar nas áreas de apoio logístico para caminhões (centro de triagem), com o objetivo de reduzir congestionamentos, diminuir o tempo de espera nas visas urbanas, aumentar a previsibilidade logística e contribuir para a redução de emissões de poluentes, além de oferecer melhores

condições de descanso e segurança para os motoristas, contribuindo com a melhoria da qualidade do trabalho no transporte rodoviário de cargas.

3.3. Perspectiva Interna

O Porto obteve o selo prata de certificação do inventário de gases de efeito estufa, emitido pelo Programa Brasileiro GHG Protocol.

Foi elaborado o Plano de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da CDSS.

Foi implantada a reorganização do organograma da CDSS com os novos cargos em comissão aprovados por Decreto estadual.

3.4. Perspectiva Inovação e Aprendizado

Dentre as ações propostas para inovação e transformação digital, destaca-se a conclusão de *Minimum Viable Product* (MVP) do *Port Community System* (PCS), um projeto estruturado que representa a modernização operacional dos portos.

A plataforma digital implementada integra de forma centralizada todos os atores da comunidade portuária em um ecossistema único e interconectado — operadores portuários, agentes portuários, praticagem, caminhoneiros, fiscais, gestores e órgãos intervenientes — eliminando processos fragmentados e manuais dando mais transparência aos processos.

No MVP, foram entregues as seguintes ferramentas:

- Gestão administrativa e cadastro e gerenciamento de instruções, perfis de usuários e controles de acesso;
- Controles operacionais ativos: entrada e saída de pessoas e veículos; bloqueios de acessos; gestão de armazenamento; inteligência de dados;
- Relatórios integrados baseados em dados do SISPORT;
- Key Performance Indicators (KPIs) essenciais: acesso médio, bloqueios, armazenamento e agendamentos;
- Integração com o Porto Sem Papel (PSP): eliminando burocratização e acelerando processos operacionais, via API.

Seguindo a mesma temática, foram iniciados os estudos para implementação de novas soluções que possam auxiliar na produtividade das atividades Administrativas e operacionais da Cia Docas.

Reconhecendo que a organização já possui infraestrutura tecnológica robusta (ERP, automação operacional e integrações com órgãos anuentes), o foco estratégico agora é capacitar e engajar os 82 colaboradores — especialmente os 20 gestores e líderes de

departamento — para maximizar o aproveitamento da IA como ferramenta de transformação cultural e operacional.

Foram concluídas integrações de sistemas tecnológicos estratégicos que posicionam a Cia Docas de São Sebastião em conformidade com as exigências regulatórias e operacionais do segmento portuário brasileiro.

As ações executadas representam um salto significativo em interoperabilidade de dados, conectando a organização aos principais ecossistemas informacionais do setor. As integrações concluídas foram:

- ERP Oracle: Sincronização bidirecional de dados financeiros e contábeis
- MasterSAF: Integração de emissão de notas fiscais automáticas
- AALP (Área de Apoio Logístico Portuário): integração dos sistemas via API controlando o fluxo de caminhões nas vias públicas, com o objetivo de reduzir congestionamentos, diminuir o tempo de espera nas vias urbanas, aumentar a previsibilidade logística
- AIS (Automatic Identification System): Integração de identificação automática de embarcações em progresso de estruturação financeira viável. Esta ferramenta é essencial para segurança marítima e operações, permitindo a identificação e rastreamento automático de embarcações, prevenção de colisões em área portuária e dados de localização em tempo real integrados ao SISPORT
- Conectividade do SISPORT com o Sistema de Desempenho Portuário da ANTAQ e SISCOMEX para envio de dados em tempo real.

Outro destaque relevante foi a formalização da Cooperação Técnica Educacional com a Prefeitura de São Sebastião. Este acordo visa impulsionar o desenvolvimento sustentável, a inovação, a economia azul e o turismo sustentável na região, alinhando os interesses institucionais com as necessidades de progresso local.

Esta iniciativa estratégica congrega importantes atores, incluindo a Prefeitura Municipal, a FATEC, a Fundação Parque Tecnológico de Santos e a Autoridade Portuária de Santos, criando um ecossistema de colaboração robusto e multidisciplinar. O papel da CDSS neste acordo é multifacetado e crucial, abrangendo o fornecimento de dados estratégicos, suporte técnico especializado e a disponibilização de espaços dentro da área portuária para a realização de eventos, workshops e atividades educacionais.

A governança da cooperação será assegurada por um Comitê Gestor Interinstitucional, garantindo a coordenação eficaz das ações e o alinhamento dos objetivos entre todos os parceiros. Com um prazo inicial de 5 anos, e possibilidade de renovação, o acordo estabelece uma base sólida para projetos de longo prazo. Os resultados esperados são significativos e incluem a promoção da integração acadêmica-empresarial-pública, o fomento à pesquisa e inovação aplicada, o desenvolvimento de políticas públicas embasadas e a atração de novos investimentos para o município e o setor portuário.

Para a CDSS, esta cooperação representa um vetor estratégico para a ampliação de sua visibilidade institucional, o fortalecimento de relacionamentos com stakeholders chave e a identificação de oportunidades inovadoras em logística e gestão portuária, alinhadas às melhores práticas de sustentabilidade e responsabilidade social. É importante ressaltar que o Termo de Cooperação não envolve transferências financeiras diretas entre as partes, com cada instituição arcando com os custos de suas respectivas atividades, reforçando o caráter colaborativo e de compartilhamento de recursos intelectuais e estruturais em prol do desenvolvimento regional.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico Integrado (PEI) 2026-2030 estabelece a direção de longo prazo da CDSS e seus objetivos estratégicos. O documento foi constituído com o intuito de fornecer um direcionamento claro, definindo metas e objetivos, antecipando oportunidades e ameaças e garantindo que as ações desempenhadas pela Companhia estejam alinhadas com sua visão de longo prazo.

4.1. Identidade Organizacional

A figura a seguir apresenta a identidade organizacional da CDSS, no que tange a missão, visão e valores.

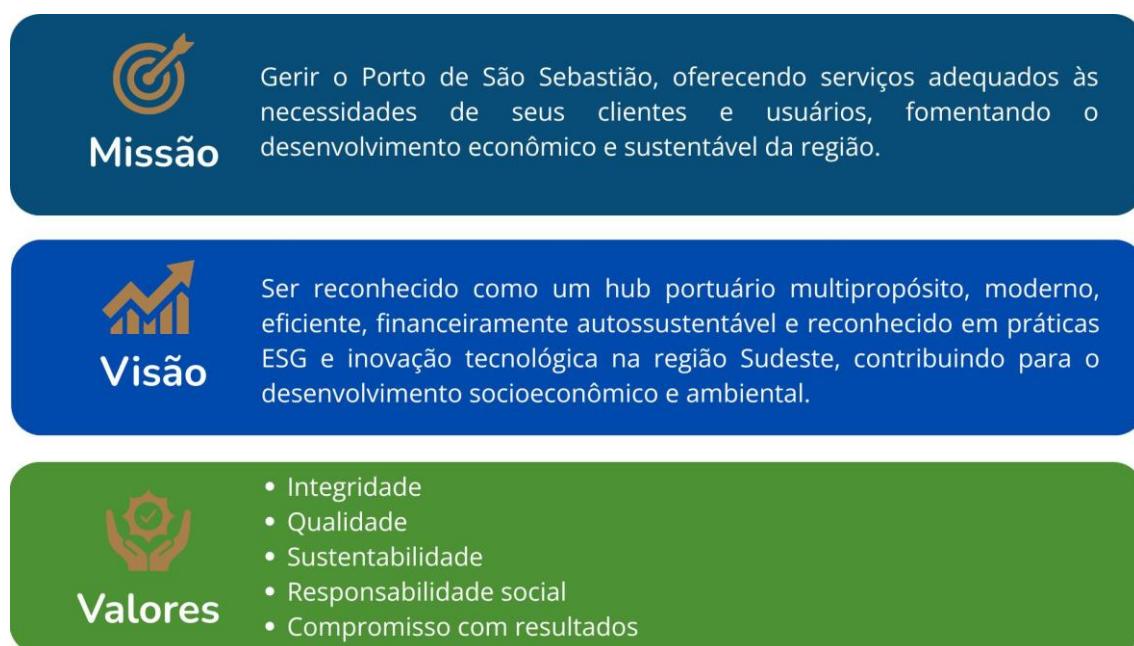


Figura 6: Identidade Organizacional da Companhia Docas de São Sebastião

4.2. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico da CDSS constitui um recurso visual, organizado por perspectivas, que integram e apresentam os objetivos estratégicos da Companhia, evidenciando a relação de causa e efeito entre eles e agrupando-os em diferentes perspectivas.



Figura 7: Mapa Estratégico da CDSS - PEI 2026-2030

Com base nas perspectivas estabelecidas no Mapa Estratégico, a CDSS definiu os eixos temáticos prioritários que nortearam a formulação de seus objetivos estratégicos. A seguir, cada objetivo é apresentado individualmente, acompanhado de uma descrição detalhada que elucida seu escopo e propósito.

OE1.1 - Assegurar o crescimento sustentável e a autonomia orçamentária de longo prazo do Porto

Descrição: Reverter o déficit orçamentário recorrente, otimizando a geração de receitas e racionalizando custos, buscando promover a sustentabilidade econômico-financeira e alcançar a autonomia orçamentária de longo prazo do Porto.

OE1.2 – Maximizar a contribuição socioeconômica e ambiental do Porto para a região

Descrição: Incorporar os padrões e princípios ESG e ODS na gestão portuária, de modo que os resultados reverberem em toda a região.

OE2.1 – Incentivar a atração de novos negócios, promovendo a regular exploração das áreas e infraestruturas portuárias

Descrição: Capturar novos negócios por meio da exploração de áreas e infraestruturas portuárias.

OE2.2 – Elevar a qualidade e a eficiência da prestação dos serviços portuários

Descrição: Fomentar continuamente a busca da qualidade e da eficiência na prestação dos serviços portuários, buscando superar as expectativas dos clientes e o reconhecimento como referência no setor.

OE2.3 – Fortalecer a imagem institucional

Descrição: Reforçar a imagem institucional da Companhia Docas de São Sebastião por meio de atuação transparente, comunicação e promoção de ações que reflitam sua atuação no mercado.

OE3.1 – Fortalecer a governança corporativa, a segurança jurídica e a gestão integrada de riscos

Descrição: Consolidar um sistema organizacional robusto por meio da cultura de governança, em conformidade com um arcabouço legal claro e estável, com mecanismos contínuos para identificar, avaliar e mitigar ameaças potenciais, protegendo os objetivos, a reputação e os ativos da organização, assegurando a continuidade e a efetividade das suas funções.

OE3.2 – Fortalecer a infraestrutura e capacidade operacional

Descrição: Promover a modernização e otimização da infraestrutura portuária, juntamente com aprimoramento dos processos operacionais, para elevar a eficiência, a produtividade e a qualidade na entrega dos serviços, assegurando a conformidade regulatória.

OE3.3 – Fomentar uma cultura de segurança portuária

Descrição: Fomentar uma cultura de segurança portuária proativa e participativa, garantindo a adesão contínua a normas e melhores práticas em toda a gestão.

OE4.1 – Cultivar o engajamento na cultura organizacional, promover o desenvolvimento contínuo e garantir a adequação estratégica do capital humano

Descrição: Fortalecer a gestão de pessoas através do cultivo de uma cultura organizacional pautada na excelência e no engajamento, estimulando a proatividade, a colaboração e a aderência aos valores institucionais. Busca-se assegurar o desenvolvimento contínuo do capital humano, capacitando profissionais com as competências necessárias para os desafios presentes e futuros do setor portuário, e garantindo a adequação estratégica do corpo técnico, alinhando assim o potencial humano da CDSS com sua visão de longo prazo e a concretização dos objetivos estratégicos.

OE4.2 – Fomentar um ambiente de inovação e tecnologia

Descrição: Incentivar projetos inovadores para ampliação da eficiência corporativa e operacional, visando ser um Porto 4.0.

4.3. Ações Estratégicas para 2026

Ao vislumbrar o curto prazo, focando nas ações estratégicas para o ano de 2026, foram elencadas as seguintes ações:

AÇÃO ESTRATÉGICA	OE RELACIONADO	PRAZO DE CONCLUSÃO	RESPONSÁVEL
Elaboração de estudo para incentivar o aumento de produtividade da operação portuária pelos operadores portuários	OE1.1	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Implementação do almoxarifado virtual	OE1.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Utilização ou ressarcimento dos créditos tributários apurados em exercícios anteriores	OE1.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Atualização e revisão tarifária	OE1.1	1º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Implementação do Plano de Contratação Anual (PCA) no compras.gov	OE1.1	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Redução de despesas correntes, com base no Decreto SP nº 68.538/2024	OE1.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Identificação de oportunidades de projetos sociais nas comunidades próximas ao Porto	OE1.2	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Consolidação da Agenda ESG	OE1.2	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Implementação da Política ESG da CDSS	OE1.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Atualização do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ)	OE2.1	3º trimestre	Diretoria da Presidência
Destinação de área não afeta à operação portuária – contrato de cessão de uso onerosa	OE2.1	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Aplicação da Pesquisa de Satisfação aos Usuários do Porto	OE2.2	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Automatização do processo de gestão de resíduos, especialmente àqueles voltados para embarcações	OE2.2	3º trimestre	Diretoria da Presidência
Desenvolvimento de um plano de comunicação interna alinhado à cultura organizacional	OE2.3	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Fortalecimento da imagem institucional nas redes sociais com calendário editorial estratégico	OE2.3	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Implementação de programa de melhoria contínua no tratamento das manifestações de ouvidoria, com padronização e análise de riscos	OE2.3	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Promoção de campanha educativa sobre a utilização da plataforma fala.sp e conscientização sobre direitos e deveres do usuário	OE2.3	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Implantação do módulo contratos.gov	OE3.1	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira

Adequação dos processos internos à reforma tributária	OE3.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Atualização do inventário da Autoridade Portuária sobre os bens da União	OE3.1	1º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Inclusão dos bens reversíveis relacionados à infraestrutura portuária no Seguro de Responsabilidade Civil	OE3.1	3º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Implantação de procedimentos para os processos de Faturamento e de Contas a Pagar	OE3.1	1º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Atualização da aplicação do Oracle EBS (ERP) da CDSS para suportar a nova reforma tributária	OE3.1	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Revisão e atualização do Programa de Integridade da CDSS	OE3.1	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Implementação do Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos	OE3.1	3º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Consolidação da área de controle interno	OE3.1	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Desenvolvimento e implantação do Sistema de Indicadores de Governança (GRC)	OE3.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Revisão e padronização de normas internas críticas	OE3.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Revisão e Divulgação do Inventário de Dados e Matriz de Riscos LGPD	OE3.1	3º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Instalação e operação de nova balança rodoviária	OE3.2	3º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Construção de novo gate 1	OE3.2	4º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Construção do gate de saída	OE3.2	4º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Implantação do Sistema contra incêndios nos Pátios 3 e 4	OE3.2	3º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Contratação de serviços de apoio às operações portuárias	OE3.2	1º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Elaboração de estudo para a construção de novo berço interno	OE3.2	4º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Ampliação do alandamento do Porto Organizado	OE3.2	2º trimestre	Diretoria de Gestão Portuária
Implementação do Processo Integrado de Gestão de Contratações (Lei 13.303/16)	OE3.2	3º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Obtenção de licenciamento de nova área de despejo de sedimentos de dragagem	OE3.2	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Implantação do Sped Contábil	OE3.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Atualização e integração de sistemas e hardware	OE3.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira

Atualização de equipamentos de TI	OE3.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Obtenção da declaração de cumprimento junto à CONPORTOS	OE3.3	4º trimestre	Diretoria da Presidência
Ampliação da capacidade do sistema de armazenagem de imagem para o Cumprimento da Portaria RFB nº 143/2022	OE3.3	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Execução do Plano de treinamento e desenvolvimento	OE4.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Mapeamento de competências internas da CDSS	OE4.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Execução do Programa de Conscientização Permanente de Integridade e Governança	OE4.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Adequação do perfil profissional às mudanças do ambiente organizacional	OE4.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Atualização do plano de empregos, carreira e salários	OE4.1	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Automação do processo de contas a pagar	OE4.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Desenvolvimento do Polo tecnológico envolvendo órgãos locais	OE4.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Iniciar a Implantação do Port Community System (PCS)	OE4.2	2º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira
Implementação do mapeamento de processos e automação por IA	OE4.2	4º trimestre	Diretoria Administrativa e Financeira

4.4. Indicadores e Metas para 2026

Os indicadores de desempenho e as metas capazes de auferir o atingimento dos objetivos estratégicos para 2026 estão apresentados na tabela a seguir:

OE	KPI	FÓRMULA	UND	FREQ	RESP	META 2026
OE1.1	Subsídio do Tesouro do Estado	Aporte de subsidio do Tesouro do Estado para Despesas Correntes (-) Investimentos Fonte própria	R\$	Anual	GCON	7.153.589
OE1.1	Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante	Unidade	Anual	GCON	>1
OE1.1	Margem Operacional	(Ebtida/ Receita Líquida)*100	%	Anual	GCON	9%
OE1.2	Valor Base na Geração de Impostos pela Carga Movimentada no Porto (US\$)	Total CIF em US\$ das cargas operadas para navios de longo curso (FOB + FRETE + SEGURO)	US\$	Semestral	GFIN	734.400

OE1.2	Índice de Desempenho Ambiental (IDA)	Nota auferida no IDA/ANTAQ referente ao exercício anterior	Nota	Anual	GMA	96
OE1.2	Índice de Cumprimento de Ações ESG	Ações previstas / ações realizadas *100	%	Anual	Comitê ESG	65%
OE2.1	Áreas Utilizadas	Áreas ocupadas / Área total disponível*100	%	Anual	DGP	48,09
OE2.2	Pesquisa de Satisfação dos Usuários	Nota atingida na pesquisa de satisfação dos usuários: Regular - 0 a 2,5 Bom - 2,51 a 3,99 Muito bom - 4,0 a 4,49 Ótimo - 4,5 a 5,0	Nível	Anual	ACOM	Muito bom
OE2.3	Tempo de Resposta às Denúncias pela Ouvidoria	Tempo de resposta de denúncias conforme observatório do Fala.SP	Dias	Semestral	Ouvidoria	18
OE2.3	Participação Institucional em Eventos do Setor Portuário	Nº de representantes institucionalmente designados em eventos vinculados ao Setor Portuário	Número	Anual	Comunicação	6
OE2.3	Matérias Institucionais Positivas	Número de matérias positivas sobre o Porto de São Sebastião	Número	Anual	Comunicação	3.050
OE2.3	Alcance público nas redes sociais	Total de Interações (Facebook + Instagram + LinkedIn) do ano atual / Total de Interações (Facebook + Instagram + LinkedIn) do ano anterior *100	%	Anual	Comunicação	5%
OE3.1	Maturidade em Governança Corporativa	Nível de Maturidade de Governança das empresas e fundações do Estado de São Paulo auferido pela CED	Nível	Anual	Governança	Nível III
OE3.2	Índice Médio de Produção Diária	Total movimentado em toneladas / dias de produção (descontadas paralizações por chuva)	Toneladas	Anual	GFIN/DGP	5.877,76
OE3.2	Índice de Melhoria na Infraestrutura Portuária	((Ebtida/ Receita Líquida)*100) do exercício anterior	%	Anual	GCON	8%
OE3.2	Movimentação Total de Cargas	Total de carga movimentada no ano	Toneladas	Semestral	DGP	1.224.000
OE3.3	Ocorrências de Ilícitos Identificadas	Ocorrências de ilícitos internos / tonelada movimentada ano	Número	Anual	Guarda Portuária	108
OE4.1	Tempo médio de treinamento por colaborador	Número total de horas de treinamento / Número total de empregados	Horas	Anual	GRC	20
OE4.1	Índice de Cumprimento do Plano de treinamento e desenvolvimento	Treinamentos realizados / Treinamentos previstos no exercício *100	%	Anual	GRC	75%

OE4.2	Soluções Inovadoras Implementadas	Número de soluções inovadoras implementadas no exercício	Número	Anual	DTI	4
OE4.2	Volume de Processos Automatizados	Processos melhorados / total de processos manuais mapeados * 100	%	Semestral	DTI	20%

5. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

O Plano de Negócios 2025 é um instrumento de planejamento da CDSS que apresenta o desdobramento das ações estratégicas de curto prazo, ou seja, para o exercício seguinte ao qual foi proposto, a serem desempenhadas no nível operacional da empresa, estado alinhadas à visão de longo prazo do Planejamento Estratégico.

O instrumento é proposto pela Diretoria Executiva da CDSS e apresentado ao CONSAD para sua aprovação. Para assegurar o alcance das ações previstas, a CDSS propõe um modelo de gestão estruturado da seguinte forma:

- Acompanhamento contínuo: consiste em controle no nível operacional. Controle diário exercido pelos colaboradores e gestores das áreas, com o acompanhamento e monitoramento dos avanços na execução de cada ação proposta.
- Reuniões periódicas: controle no nível tático, exercido entre os gestores e diretores das áreas. Rotineiramente, serão realizadas, no âmbito de cada Diretoria, reuniões de monitoramento e acompanhamento da execução de cada ação proposta no instrumento.
- Avaliação das estratégias: controle no nível estratégico, as ações e metas propostas nestes instrumentos poderão ser alteradas uma única vez, no início do segundo semestre de execução do plano. Deverá seguir o rito previsto na Lei nº 13.303/2016, no qual o instrumento é proposto pela Diretoria Executiva e aprovado pelo CONSAD.
- Relatórios trimestrais: os relatórios deverão ser elaborados no mês subsequente ao término do trimestre avaliado e submetido para aprovação da Diretoria Executiva e do CONSAD.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Negócios 2026 da Companhia Docas de São Sebastião (CDSS) estabelece um roteiro estratégico e ambicioso para consolidar o Porto de São Sebastião como um elo logístico vital e um motor de desenvolvimento regional. Alinhado ao Planejamento

Estratégico Integrado 2026-2030, este documento reflete nosso compromisso com a excelência operacional e a responsabilidade social.

As ações estratégicas para 2026, que abrangem desde a ampliação da produtividade operacional e a consolidação da Agenda ESG até a modernização de infraestrutura e a automação por IA, são desenhadas para atingir objetivos de crescimento sustentável, fortalecimento institucional e inovação contínua. A governança estratégica robusta garante o acompanhamento e a adaptação necessários para o sucesso.

Deste modo, a CDSS reafirma seu compromisso em atuar como um pilar fundamental da infraestrutura portuária brasileira, buscando constantemente a inovação, a sustentabilidade e a maximização de sua contribuição para a sociedade e a economia.