

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

2026 - 2030

Invest Santa Catarina: Parcerias e Negócios Estratégicos
S.A. – InvestSC

V.12/2025

Aprovado em reunião do Conselho de Administração realizada em 18/12/2025

Sumário

| | |
|---|-----------|
| APRESENTAÇÃO..... | 3 |
| 1 HISTÓRICO DA INVEST SC | 4 |
| 2 INVEST SC - EIXOS DE ATUAÇÃO | 8 |
| 2.1 Programa Estratégico para Promoção e Atração de Investimentos | 10 |
| 2.2 Prestação de Serviços de Apoio Especializado ao PPI-SC e aos Municípios | 10 |
| 2.2.1 Serviços de Modelagem e Estruturação de Projetos | 11 |
| 2.2.2 Serviços de Apoio à Gestão e Fiscalização de Contratos de PPPs e Concessões | 11 |
| 2.3 Outras Potenciais Áreas de Atuação: Gestão de Ativos Públicos..... | 12 |
| 2.4 Aperfeiçoamento da Governança Corporativa do Grupo | 13 |
| 3 RECURSOS HUMANOS | 16 |
| 4 STAKEHOLDERS | 17 |
| 5 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO | 18 |
| 5.2 Da estratégia comercial para os próximos exercícios..... | 26 |
| 6. REALINHAMENTO ESTRATÉGICO – NOVA IDENTIDADE | 31 |
| 6.1 Nossa Missão, nossa Visão e nossos Valores | 32 |
| 6.2 Análise de Ambiente | 35 |
| 6.3 Matriz SWOT | 36 |
| 6.4 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças: | 37 |
| 7 OBJETIVOS, INDICADORES E METAS | 40 |
| 7.1 Objetivos Estratégicos | 40 |
| 7.2 Indicadores e Metas | 40 |
| 8. AÇÕES PLANEJADAS..... | 45 |
| 8.1 Promover e Atrair Investimentos e Novos Negócios para Santa Catarina; | 45 |
| 8.2 Prestar serviços de apoio técnico especializado na Estruturação e Modelagem e na Gestão de Projetos de PPPs e Concessões; | 45 |
| 8.3 Prestar serviços de Gestão de Ativos para o Estado e Municípios; | 46 |
| 8.4 Aperfeiçoar a Governança Corporativa do Grupo e a eficiência das subsidiárias integrais | 47 |
| SCPAR INVEST SC (Holding) | 47 |
| SCPAR Porto de São Francisco do Sul | 47 |
| SCPAR Porto de Imbituba | 49 |
| 9 ORÇAMENTO | 50 |
| 10 ANÁLISE DE RISCOS | 51 |

APRESENTAÇÃO

Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP) – 2026-2030

O **Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP)** constitui-se no principal instrumento de planejamento da **Invest Santa Catarina – Parcerias e Negócios Estratégicos S/A (InvestSC)**, anteriormente denominada SC Participações e Parcerias S.A. Desde outubro de 2024, a companhia passou a utilizar o nome fantasia **InvestSC**, e, em julho de 2025, com a alteração da Lei Complementar 741/2019, consolidou sua identidade corporativa sob a atual denominação.

O PELP tem como finalidade atender aos preceitos da **Lei Federal nº 13.303/2016** e, sobretudo, orientar os rumos da empresa para os próximos cinco anos, garantindo alinhamento estratégico, sustentabilidade e competitividade.

Além deste instrumento de longo prazo, a InvestSC apresenta anualmente o **Plano Anual de Negócios (PAN)**, que desdobra o planejamento estratégico para o exercício vigente. O PAN contempla o orçamento da companhia e define metas e ações específicas, assegurando a execução das diretrizes estabelecidas.

A instância máxima de aprovação desses instrumentos é o **Conselho de Administração (CONSAD)**. A elaboração do PELP ocorre em diversas fases, envolvendo a contribuição das áreas da organização e consolidando-se a partir da análise e compilação conduzida pela área de Planejamento, em conformidade com a estratégia validada pela Diretoria Executiva e pelo CONSAD.

O documento atualizado para o ciclo **2026-2030** é resultado de um esforço conjunto e cooperativo, refletindo o compromisso da InvestSC em garantir um planejamento eficaz, eficiente e efetivo, capaz de conduzir a empresa ao alcance de seus objetivos organizacionais com excelência.

No ano de 2026, após celebrar em 2025 duas décadas de trajetória, a **InvestSC** inicia um novo ciclo marcado por desafios estratégicos. A empresa busca consolidar sua posição como o principal instrumento do Estado de Santa Catarina para **atrair e viabilizar investimentos em infraestrutura e no setor produtivo**, enfrentando o cenário de maior competitividade nacional e internacional. Entre os

desafios estão a necessidade de ampliar parcerias público-privadas, inclusive apoiando os municípios catarinenses, fortalecer a capacidade de captação de recursos, diversificar projetos em áreas estratégicas e garantir que o desenvolvimento econômico ocorra de forma sustentável e inclusiva. Nesse contexto, a InvestSC reafirma seu compromisso de ser protagonista na elevação de Santa Catarina ao patamar de estado mais competitivo do Brasil, transformando desafios em oportunidades para o crescimento e inovação.

1 HISTÓRICO DA INVEST SC

A SC Participações e Parcerias S.A. – SCPar, inscrita no CNPJ sob o nº 07.293.552/0001-84, foi constituída em 2005 como sociedade anônima de economia mista, de capital fechado, vinculada ao Gabinete do Governador do Estado de Santa Catarina. Seu capital social autorizado é de R\$ 1 bilhão, dos quais já foram integralizados R\$ 245.005.530,80. A criação da companhia se deu por meio da Lei Estadual nº 13.335/2005, que estabeleceu como objeto principal a geração de investimentos no território catarinense, seja por participações societárias ou pela celebração de contratos nos regimes de parcerias público-privadas e concessões de serviços públicos. Ainda naquele ano, a Lei nº 13.545 ampliou o escopo de atuação, conferindo à empresa a competência para constituir sociedades, inclusive de propósito específico, além de contratos em diferentes modalidades de concessão, terceirização ou PPPs.

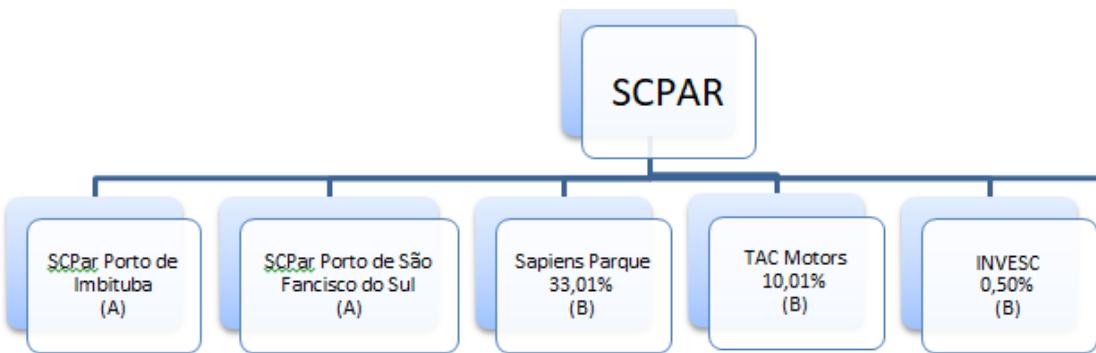
Em 2007, a Lei nº 14.081 introduziu a possibilidade de prestação de serviços e definiu setores estratégicos prioritários para investimentos, como rodovias, energia alternativa, empreendimentos imobiliários e habitacionais, portos e obras costeiras, transporte de massa, saneamento básico, aeroportos e logística multimodal. Posteriormente, em 2011, a Lei nº 15.500 revogou a legislação original e reestruturou a gestão e as competências da SCPar, estabelecendo como objetivos promover investimentos no território catarinense, comprar e vender participações acionárias, constituir empresas com ou sem propósito específico, firmar parcerias e participar do capital de empresas públicas ou privadas, além de desenvolver e gerenciar programas e projetos estratégicos de governo. A nova redação também ampliou os setores de

atuação, incluindo educação, saúde, segurança pública, turismo, energia, parques tecnológicos, telecomunicações e mobilidade urbana, além de autorizar a participação em operações de mercado financeiro e de capitais.

Com a instituição do marco regulatório das PPPs em Santa Catarina, por meio da Lei nº 17.156/2017, foram revogadas as competências relacionadas à coordenação do programa estadual de PPPs e à celebração direta de contratos dessa natureza. Permanecem em vigor, entretanto, os objetivos de promoção de investimentos, participação societária e desenvolvimento de projetos estratégicos, bem como os meios previstos para sua consecução, como a celebração de contratos com a administração pública para elaboração de estudos técnicos, projetos e prestação de serviços, a gestão de ativos por meio de locação ou alienação onerosa, a emissão de títulos e valores mobiliários, a integralização de cotas em fundos e a prestação de garantias. A legislação vigente ainda determina que a SCPar seja remunerada pelos serviços e garantias que prestar, além da coordenação dos Fundos Setoriais de Investimento.

Nos últimos anos, a atuação da companhia concentrou-se especialmente na gestão portuária e em processos de desestatização, consolidando-se como controladora dos portos de Imbituba e São Francisco do Sul, além da gestão direta do Porto de Laguna. Essa atividade encontra respaldo legal no inciso III do artigo 3º da Lei nº 15.500/2011, que autoriza a compra e venda de participações acionárias e a constituição de empresas, e no artigo 4º da mesma lei, que permite ao Estado outorgar à SCPar os direitos de exploração de rodovias, portos, aeroportos, ferrovias e demais bens e serviços, com possibilidade de cessão a terceiros mediante licitação. Paralelamente, a empresa também investiu em participações acionárias em empresas públicas e privadas e constituiu sociedades de propósito específico, reforçando sua vocação como agente estratégico na promoção de investimentos estruturantes para o desenvolvimento econômico e social de Santa Catarina, os quais estão ilustradas na Figura 1.

Figura 1 - Empresas do grupo INVESTSC.



(a) Subsidiárias integrais

(b) Participações societárias

Fonte: InvestSC.

No período de 2017 à 2023, a SCPAR consolidou sua atuação na gestão portuária, apoiando diretamente suas subsidiárias em Imbituba e São Francisco do Sul e administrando o Porto de Laguna. Esse movimento foi marcado pela busca contínua de modernização administrativa e operacional, com foco na padronização de práticas de gestão, governança e serviços técnicos. Em 2025, a Holding avançou ainda mais ao transferir a administração do Porto de Laguna para a SCPAR Porto de Imbituba, reforçando a integração e eficiência do modelo.

Paralelamente, a SCPAR manteve sua competência legal de desenvolver e gerenciar programas estratégicos de governo e firmar parcerias com empresas públicas e privadas. Nesse contexto, após a revogação da coordenação do Programa de Parcerias Público-Privadas e do PPI-SC, atribuída à Secretaria da Fazenda, a companhia passou a desempenhar papel essencial como suporte técnico especializado. O Acordo de Cooperação Técnica firmado em 2022 formalizou essa função, permitindo que parte da equipe da SCPAR atuasse diretamente na SEF, integrando atividades de estruturação de PPPs e concessões com iniciativas de atração de investimentos produtivos.

Esse arranjo gerou uma sinergia inédita: a atração de investimentos em infraestrutura passou a dialogar diretamente com a atração de investimentos

produtivos, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento econômico do Estado. Projetos estratégicos nas áreas de turismo, saúde e segurança foram estruturados, com potencial de gerar economia significativa aos cofres públicos. A experiência demonstrou que a integração entre as duas frentes de atuação poderia ser ampliada e institucionalizada.

Foi nesse cenário que se iniciou a reestruturação da SCPAR, com apoio técnico do Banco Interamericano de Desenvolvimento. A construção do novo modelo contou com benchmarking nacional e internacional e envolveu diversas secretarias estaduais, culminando na decisão de aproveitar a estrutura já existente da SCPAR, sem necessidade de criar novas entidades. O resultado foi a definição de um modelo inovador no Brasil: uma agência única responsável tanto pela atração de investimentos em infraestrutura, via PPPs e concessões, quanto pela promoção de investimentos diretos no setor produtivo. Essa integração, comum em modelos internacionais, promete ganhos de eficiência e eficácia ao alinhar atividades-meio e potencializar resultados.

Com a reestruturação, os profissionais que atuavam na SEF retornaram à SCPAR, que retomou internamente as atividades de apoio técnico ao PPI-SC. A Assembleia Geral Extraordinária de fevereiro de 2024 marcou um ponto de inflexão: a empresa passou a exercer de forma direta seu objeto principal, previsto em lei, de promover a geração de investimentos no território catarinense. A nova configuração organizacional incluiu a criação da Diretoria de Atração de Investimentos e da Diretoria de Parcerias e Concessões, substituindo a antiga Diretoria de Portos e alinhando a estrutura ao novo posicionamento estratégico.

Para coroar esse processo de transformação e celebrar seus 20 anos de existência, a companhia adotou um novo nome fantasia: **InvestSC, e em 2025, passou a se denominar oficialmente Invest Santa Catarina Parcerias e Negócios Estratégicos S.A. - InvestSC**. A marca traduz a vocação da empresa como agência de promoção e atração de investimentos, alinhada às tendências nacionais e internacionais. Mais do que um reposicionamento, o novo nome reflete a visão ampliada de fomento e desenvolvimento: englobar investimentos diretos no setor produtivo, projetos de infraestrutura via PPPs e concessões e a gestão de ativos

públicos e privados.

Em síntese, a trajetória recente da agora InvestSC evidencia uma transição estratégica: de uma holding voltada à gestão portuária para uma agência integrada de atração de investimentos. Esse movimento reposiciona a companhia como protagonista no desenvolvimento econômico de Santa Catarina, reforçando sua relevância institucional e abrindo caminho para novas oportunidades de geração de valor ao Estado e à sociedade.

2 INVEST SC - EIXOS DE ATUAÇÃO

A adoção da nova identidade corporativa e a retomada das atividades vocacionais que motivaram sua fundação refletem a clara compreensão da InvestSC acerca do caráter público de sua missão. A companhia posiciona-se como catalisadora do desenvolvimento econômico catarinense, promovendo a atração e a estruturação de investimentos — sejam eles diretos no setor produtivo ou voltados à infraestrutura — por meio do apoio ao Programa de Parcerias e Investimentos de Santa Catarina (PPI-SC) e da prestação de serviços técnicos especializados em modelagem e estruturação de projetos de PPPs e concessões. Em conformidade com o disposto no §5º do artigo 6º da Lei 15.500/2011, a remuneração proveniente da execução desses serviços, da oferta de garantias e da eventual coordenação de fundos setoriais de investimento será destinada ao financiamento das atividades da companhia, em especial aquelas voltadas à promoção e atração de investimentos.

A orientação estratégica da InvestSC contempla três eixos principais: **a gestão de ativos (gestão da participação acionária do Estado nos Portos de São Francisco do Sul, Imbituba e a Participação Acionária no Sapiens Parque), a promoção da geração de investimentos no território catarinense e o desenvolvimento e gerenciamento de programas e projetos estratégicos de governo.** No campo portuário, a empresa manterá seus investimentos nas subsidiárias SCPAR Porto de São Francisco do Sul e SCPAR Porto de Imbituba. Além disso, preservará sua participação acionária no Sapiens Parque S.A. e buscará o equacionamento das participações já provisionadas como perdas em TAC, Rossin e Proeza.

No eixo de promoção de investimentos e apoio a programas estratégicos, a

InvestSC reforçará sua atuação como suporte técnico especializado ao PPI-SC e assim como manterá ativa a unidade de negócios dedicada à atração de investimentos privados, expandindo sua atuação com representações institucionais internacionais na Ásia e América do Norte. Essa iniciativa insere-se em um movimento crescente no Brasil, que contrasta com a tendência de desestatização: diversos estados e municípios vêm criando agências públicas de atração de investimentos e de apoio à estruturação de PPPs e concessões, além da gestão de ativos. Os entes subnacionais melhor posicionados no ranking de atração de investimentos do *FDI Markets* (Financial Times, 2019) contam com estruturas estatais organizadas sob regime de direito privado, capazes de reter mão de obra especializada e operar com maior agilidade institucional, favorecendo o diálogo com a iniciativa privada.

A experiência internacional e nacional demonstra que a criação dessas companhias é bem recebida pelo setor privado, uma vez que a expertise e a eficiência na prestação de serviços públicos contribuem para a melhoria do ambiente de negócios, facilitando tanto a instalação de novas empresas quanto a operação de serviços e ativos públicos delegados. Nesse contexto, a InvestSC pretende consolidar este campo de atuação, consolidando-se como Agência de Atração de Investimentos posicionando-se firmemente em mercados internacionais estratégicos. Sua proposta é oferecer suporte técnico especializado no âmbito do Programa Estratégico para Promoção e Atração de Investimentos, fortalecendo sua posição como referência nacional e como ponto de apoio ao empreendedor — reconhecida tanto pela iniciativa privada quanto por seus pares em outros estados e pelo Governo Federal, além de prestar serviços para os municípios.

O objetivo central da companhia é prestar assessoria qualificada na atração de investimentos para Santa Catarina, articulando o apoio aos investidores interessados em instalar ou expandir suas operações no estado. Essa atuação se dará por meio da interlocução com órgãos públicos federais, estaduais e municipais, facilitando processos de instalação de novas empresas, expansão de empreendimentos já existentes e estruturação de projetos voltados à alienação de ativos. Dessa forma, a InvestSC reafirma sua vocação de agente estratégico para o desenvolvimento econômico catarinense, alinhando-se às melhores práticas nacionais e internacionais de promoção de investimentos.

2.1 Programa Estratégico para Promoção e Atração de Investimentos

Observa-se, no cenário nacional, um movimento que contrasta com a tendência de desestatização: cresce a criação de agências públicas voltadas à atração de investimentos e ao apoio na estruturação de projetos de PPPs, concessões e gestão de ativos. Estados e municípios que figuram entre os mais bem posicionados no ranking de atração de investimentos do *FDi Markets* (Financial Times, 2019) já contam com estruturas estatais organizadas sob regime de direito privado, concebidas para reter mão de obra especializada e operar com maior agilidade institucional, favorecendo o diálogo com a iniciativa privada.

Esse modelo tem se mostrado eficaz e conta com o respaldo do setor privado, que reconhece na expertise e na eficiência dessas companhias uma melhoria significativa no ambiente de negócios. A presença de estruturas ágeis e técnicas facilita tanto a instalação de novas empresas quanto a operação de serviços e ativos públicos delegados.

Nesse contexto, a InvestSC projeta ampliar sua atuação, assumindo de forma definitiva o papel de Agência de Atração de Investimentos. A companhia pretende consolidar-se como referência nacional na prestação de serviços de suporte técnico especializado, fortalecendo sua posição como ponto de apoio ao empreendedor e como interlocutora estratégica junto à iniciativa privada, a outros estados e ao Governo Federal. Seu objetivo é oferecer assessoria qualificada na atração de investimentos para Santa Catarina, articulando o apoio aos investidores interessados em instalar ou expandir operações no estado, além de auxiliar na estruturação de projetos voltados à alienação de ativos.

2.2 Prestação de Serviços de Apoio Especializado ao PPI-SC e aos Municípios

O Decreto nº 1.530, de 22 de outubro de 2021, atribuiu à Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) a coordenação do Programa de Parcerias e Investimentos de Santa Catarina (PPI-SC). Nesse arranjo, cabe à INVEST SC atuar como parceira técnica, oferecendo suporte especializado na execução de estudos técnicos e jurídicos, bem como na modelagem dos processos de desestatização conduzidos no âmbito do programa.

Além disso a InvestSC pretende continuar prestando serviços especializados de estruturação e apoio à gestão de contratos para os municípios catarinenses, sejam estes apoios através de ações coordenadas, como no programa Cidades do Futuro, sejam estes apoios isolados através de projetos específicos, como em Corupá, Garopaba e Jaraguá do Sul.

2.2.1 Serviços de Modelagem e Estruturação de Projetos

A InvestSC tem como prioridade continuar contribuindo com o Estado de Santa Catarina, seu acionista controlador, na promoção e geração de investimentos. Para isso, firma contratos de prestação de serviços de apoio operacional com órgãos da administração direta, prefeituras e a própria SEF, atuando na estruturação e gestão de projetos de desestatização. Essa atuação abrange concessões de serviços públicos, precedidas ou não de obras, nas modalidades comum, patrocinada e administrativa, garantindo rigor técnico e alinhamento às melhores práticas de mercado.

Para os municípios catarinenses, que em grande parte enfrentam limitações de corpo técnico especializado para lidar com projetos complexos de concessões e parcerias público-privadas, a InvestSC pretende posicionar-se como um parceiro estratégico de confiança. A companhia oferecerá assessoramento técnico qualificado, disponibilizando sua expertise acumulada em modelagem, estruturação e gestão de contratos, de forma a suprir lacunas de conhecimento e capacidade operacional existentes nas administrações locais. Essa atuação não apenas garante maior segurança jurídica e eficiência na condução dos projetos, como também gera economia significativa para os cofres municipais, ao reduzir custos de transação associados à contratação de consultorias externas e mitigar riscos de falhas na execução. Ao ceder sua capacidade técnica especializada, a InvestSC contribui para que os municípios possam avançar em iniciativas de desenvolvimento com maior solidez, ampliando sua atratividade para investimentos privados e fortalecendo o ambiente institucional necessário para a sustentabilidade de longo prazo.

2.2.2 Serviços de Apoio à Gestão e Fiscalização de Contratos de PPPs e Concessões

Após a celebração de contratos de PPPs e concessões, muitos órgãos enfrentam dificuldades técnicas e limitações de recursos humanos para gerir e fiscalizar contratos

de alta complexidade e longa duração, frequentemente próximos a 30 anos. Reconhecendo essa lacuna, a InvestSC planeja estruturar uma área dedicada ao apoio na gestão e fiscalização desses contratos. Essa iniciativa não apenas assegura a manutenção da qualidade projetada na fase de modelagem e estruturação, como também cria uma fonte de receita recorrente para a companhia, reforçando sua sustentabilidade financeira e ampliando sua relevância como agente estratégico no ecossistema de investimentos do Estado.

2.3 Outras Potenciais Áreas de Atuação: Gestão de Ativos Públicos

No Brasil e em diversos países, observa-se um movimento crescente em direção à profissionalização e centralização da gestão de ativos públicos, por meio da criação de holdings especializadas. A essas estruturas é delegada a responsabilidade de registrar, avaliar e definir estratégias de valorização e rentabilização dos ativos, seja pela alienação, seja pelo desenvolvimento de projetos que ampliem o valor entregue ao cidadão.

Os ativos sob gestão concentram-se, principalmente, em dois grupos:

- **Imóveis**, para os quais podem ser adotadas diferentes estratégias, como constituição de fundos imobiliários, permutas, concessões ou parcerias público-privadas;
- **Participações acionárias do Estado** em empresas, sejam elas estatais ou privadas.

No que se refere à gestão das participações acionárias, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em documento que inspirou a Lei 13.303/2016, recomenda que as atividades de propriedade do Estado sejam concentradas em uma única entidade. Essa centralização, segundo a OCDE, facilita a identificação clara do exercício dos direitos de propriedade, fortalece a coordenação e promove maior transparência.

A adoção de uma função de propriedade única permite monitorar de forma sistemática o desempenho das participações acionárias, realizar comparativos com companhias públicas e privadas e padronizar práticas de governança corporativa. Além

disso, cria um elo mais consistente entre as empresas e o núcleo político do governo, assegurando prestação de contas a stakeholders institucionais, como a Assembleia Legislativa.

Outro benefício da centralização é o fortalecimento de competências críticas, ao reunir especialistas em áreas-chave como relatórios financeiros e processos de nomeação de conselhos. Essa abordagem contribui para a elaboração de relatórios globais sobre a propriedade estatal e, sobretudo, separa de maneira clara o exercício das funções de propriedade das demais atividades desempenhadas pelo Estado, como regulação de mercado e formulação de políticas industriais.

Com base nesse contexto e nas melhores práticas internacionais, a InvestSC planeja estruturar uma nova área de negócios vinculada à Secretaria de Planejamento — a **Diretoria de Planejamento e Gestão de Ativos**. O objetivo é posicionar a companhia como a principal opção para gerir os ativos do Estado, oferecendo soluções técnicas e estratégicas que assegurem eficiência, transparência e geração de valor público.

2.4 Aperfeiçoamento da Governança Corporativa do Grupo

A atuação da InvestSC neste eixo reflete sua dupla natureza: uma empresa que desenvolve atividade econômica própria e, simultaneamente, exerce a função de holding de companhias estratégicas do Estado. Nesse papel, a companhia adota o princípio da transversalidade como diretriz de gestão, buscando aperfeiçoar a articulação e a uniformização de ações entre a Holding e suas subsidiárias — Porto de São Francisco do Sul e Porto de Imbituba. O objetivo é assegurar maior efetividade na administração das instalações portuárias, garantindo a continuidade das operações e a manutenção da qualidade dos serviços, de modo que os portos catarinenses se mantenham competitivos frente às exigências do mercado.

Como holding, a InvestSC não se limita à posse e ao controle de participações acionárias. Sua função abrange:

- a formulação de estratégias de longo prazo, estabelecendo diretrizes comuns e promovendo sinergias entre as empresas controladas;

- a implementação de práticas de governança corporativa, assegurando padrões éticos, regulatórios e de transparência;
- a centralização parcial da gestão financeira, incluindo captação de recursos, alocação de capital e distribuição de dividendos;
- a gestão integrada de riscos, garantindo resiliência frente a desafios econômicos, legais ou operacionais;
- a busca por sinergias operacionais, otimizando recursos como fornecedores, infraestrutura e serviços;
- a supervisão financeira das subsidiárias, acompanhando balanços, fluxo de caixa e relatórios;
- o suporte jurídico às controladas, assegurando conformidade legal e regulatória;
- e a proteção e promoção da reputação e valor da marca do grupo, fortalecendo sua imagem institucional.

Essas funções variam conforme o tipo de holding e o grau de controle exercido sobre as empresas, mas todas convergem para a missão de assegurar eficiência, transparência e geração de valor público.

No que se refere ao antigo eixo de “Arrendamentos e Concessões Portuárias”, presente até o Plano Estratégico 2023, sua atuação foi incorporada às atividades voltadas à atração de investimentos privados para concessão e arrendamento de áreas e serviços nos portos delegados ao Estado. A companhia passou a apoiar o desenvolvimento de projetos voltados à melhoria das operações e à otimização de áreas não diretamente ligadas às atividades portuárias, reafirmando seu objetivo central de promover o desenvolvimento econômico em Santa Catarina.

Por fim, destaca-se a gestão do Porto de Laguna, cuja estratégia definida é a extinção da filial e sua incorporação à esfera de competência da SCPAR Porto de Imbituba. Essa medida permitirá maior racionalização administrativa, aproveitamento da capacidade operacional já instalada e geração de sinergias entre as duas unidades, resultando em economia para a Holding e em melhores resultados para o sistema portuário catarinense

3 RECURSOS HUMANOS

Para alcançar seus objetivos estratégicos, a InvestSC hoje conta com 40 colaboradores em seu quadro funcional. Atua com uma equipe qualificada e diversificada, onde a formação dos colaboradores está distribuída nas áreas de conhecimento de Administração, Engenharias, Direito e Ciências Contábeis o que representa uma ampla diversidade de conhecimentos específicos que dá respaldo para a atuação da empresa em diferentes áreas de negócio. É importante destacar que grande parte destes colaboradores possuem especialização, mestrado e doutorado.

Na Tabela 1 apresenta-se um detalhamento da composição do quadro de colaboradores ativos e sua distribuição.

Tabela 1 - Composição quadro de colaboradores.

| Tipologia dos cargos | Quantitativo |
|--|--------------|
| 1. Colaboradores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2) | 11* |
| 1.1 Colaboradores de carreira vinculada ao órgão | 09 |
| 1.2 Colaboradores de carreira vinculados a outro órgão | 02** |
| 2. Colaboradores com cargos em comissão | 21 |
| 3. Diretores sem vínculo efetivo | 04 |
| 3. Diretores com vínculo efetivo | 01 |
| 4. Bolsistas | 02 |
| Total de Colaboradores (1+2+3) | 39 |

Fonte: INVEST SC.

*Não está sendo contabilizado 1 empregado efetivo provido como Diretor e, não está contabilizado 1 empregado com contrato suspenso.

**A InvestSC possui 2 empregados à disposição nas subsidiárias.

No ano de 2025 tivemos o lançamento de edital para bolsistas para as áreas fins da companhia, área de Estruturação de PPPs e Concessões e área de Atração de investimentos. Além disso foram criados dois cargos de Chefe de Escritório Internacional para atuação nas representações da companhia na Ásia e América do Norte. Além disso foi aprovado a realização do segundo concurso público da companhia visando complementar o quadro de empregados efetivos, com 10 vagas, sendo 7 de analistas de negócio e 3 vagas de analista administrativo.

4 STAKEHOLDERS

A InvestSC, no desempenho de suas atividades, relaciona-se com diversos stakeholders, do setor público e do setor privado, que podem ser assim distribuídos:

- Governo do Estado de Santa Catarina
- Colaboradores
- Comunidades impactadas por projetos
- Secretaria de Estado da Fazenda
- Secretarias de Estado contratantes de estudos e projetos
- Comitê Gestor do Programa de Parcerias e Investimentos – PPI SC
- Grupo Gestor do Governo
- Tribunal de Contas do Estado
- Municípios contratantes de estudos e projetos
- PPI Federal – Casa Civil da Presidência da República
- Ministério da Infraestrutura,
- Ministério da Economia,
- Secretaria Especial de Parcerias e Investimentos do governo federal,
- BNDES,
- BID,
- Banco Mundial,
- Caixa Econômica Federal
- Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários,
- Secretaria de Estado dos Portos, Aeroportos e Ferrovias,
- SCPAR Porto de São Francisco do Sul
- SCPAR Porto de Imbituba
- Investidores nacionais e estrangeiros
- Secretaria de Estado da Fazenda
- Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Serviços
- Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação
- Secretaria de Estado da Articulação Internacional e Projetos Estratégicos
- Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Economia Verde
- IMA – Instituto do Meio Ambiente
- CELESC, SCGÁS, CASAN
- Sapiens Parque

- Secretaria de Estado de Comunicação
- Secretaria de Estado do Turismo
- APEX Brasil
- FIESC, FAPESC, ACATE, LIDE,
- Municípios destinos de investimentos
- Municípios contratantes de serviços como capacitação ou missões

5 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A InvestSC vem se destacando como suporte técnico especializado na gestão do Programa de Parcerias e Investimentos do Estado de Santa Catarina (PPI-SC). Um dos destaques foi o desenvolvimento de uma série de projetos nas áreas de turismo, saúde e segurança do estado, que estiveram em desenvolvimento e geraram economia aos cofres públicos.

O portfólio deste programa havia realizado duas concessões até 2023, como o do Centro de Eventos de Balneário Camboriú, com outorga de mais de R\$ 10 milhões para o tesouro Estadual e o Terminal Rodoviário Rita Maria, com outorga inicial na casa de R\$ 1,3 milhão, e, ainda, gerou um faturamento, pelo apoio técnico realizado pela SCPAR na estruturação dos projetos, na ordem de R\$ 1,5 milhão.

No exercício de 2024, o primeiro com a nova estrutura administrativa da companhia, a InvestSC teve papel determinante para o sucesso do projeto de Parceria Público-Privada do aeroporto de Jaguaruna, no sul do estado. Após o leilão do projeto original ter dado deserto, a reestruturação da modelagem readequou o projeto, tendo sido determinante a atuação e integração das áreas de negócios da empresa: a readequação da modelagem, pela equipe da Diretoria de Concessões e Parcerias e consultores contratados por meio de PMI, e a ampla divulgação em diversas etapas de roadshow realizadas em conjunto pela equipe de atração de investimentos da empresa e da Secretaria de Estado da Fazenda.

Finalmente, em 28 de novembro de 2024, o governador do Estado de Santa Catarina Jorginho Mello “bateu o martelo” na sede da B3, a bolsa de valores de São Paulo, após o lance vencedor oferecer 80% de deságio sobre o valor do aporte estatal e das contraprestações mensais, culminando no sucesso da primeira PPP do estado de Santa Catarina, em 2025 a companhia recebeu em torno de R\$ 1,6 milhões de reais referente a estruturação deste projeto, resarcimento do assessoria técnica

especializada realizada à Secretaria de Infraestrutura - SIE, e por fim, à Secretaria de Portos Aeroportos e Ferrovias – SPAF, anteriormente à assinatura do primeiro contrato de PPPs do Estado de Santa Catarina.

Os resultados da área de atração de investimentos em Santa Catarina, até o presente momento, demonstram avanços significativos e reforçam o papel estratégico do Estado como polo de desenvolvimento econômico. Cabe destacar, entretanto, que os números apresentados são parciais, uma vez que o ano ainda não foi concluído e novas iniciativas poderão ser incorporadas ao balanço final.

Em 2025, na área de atração de investimentos, foram contabilizados **84 projetos ativos ao longo do ano**, sendo **47 iniciativas de expansão de empresas já instaladas em Santa Catarina**, o que evidencia a confiança contínua dos investidores no ambiente de negócios local. Além disso, **37 novos projetos estão em fase de estudo para instalação no Estado**, reforçando o potencial de atração de capital externo. Complementarmente, **7 investimentos já foram confirmados recentemente**, consolidando resultados concretos e imediatos para a economia catarinense.

A agenda de promoção internacional e nacional também se destacou pela realização de diversos eventos estratégicos, como o “**SC Day**” e feiras de negócios em diferentes países e cidades. Entre os principais destaques estão: Emirado RAK em Joinville (fevereiro), São Paulo – Faria Lima (março), Câmara de Comércio e Indústria Japonesa em São Paulo com a presença do Governador (abril), Santiago no Chile (maio), Nova York com o Governador (maio), Expogestão em Joinville (junho), Summit Cidades em Florianópolis (junho), Tóquio com o Governador (junho), Espanha e Portugal com a Vice-Governadora (junho), COMAC (setembro), ACATE Urban Tech Forum (setembro), Feira Logistique em São Paulo com Portos (agosto), FICOMEX em Goiânia com Portos (setembro) e a Feira CIIE em Xangai (outubro). Essas ações reforçam a visibilidade internacional de Santa Catarina e ampliam as oportunidades de relacionamento com investidores estratégicos.

No âmbito interno, a aproximação com os municípios também foi prioridade, por meio de **eventos, seminários e reuniões locais**. Entre os encontros realizados destacam-se Corupá (março), AMVALI (março), Jaraguá do Sul (maio), Rio do Sul, Joaçaba, Treze Tílias e Caçador (julho), além de Lages. Essas iniciativas fortalecem a articulação regional e garantem maior alinhamento entre as demandas locais e as estratégias estaduais de atração de investimentos.

Os resultados parciais da área de **PPPs e concessões** em Santa Catarina demonstram avanços relevantes na estruturação de projetos estratégicos e na aproximação com municípios, consolidando o Estado como referência em inovação na gestão de parcerias público-privadas.

Entre os destaques, está a **finalização da PPP de Jaguaruna**, conduzida com apoio à SPAF até a assinatura do contrato, representando um marco importante na consolidação de projetos de infraestrutura. Também foi concluída a **PPP do Complexo Prisional de Blumenau**, com a etapa de envelopes prevista para 15 de dezembro e o leilão agendado para o dia 19 do mesmo mês, reforçando o compromisso do Estado com soluções modernas e eficientes para o sistema prisional.

No âmbito dos **Procedimentos de Manifestação de Interesse (PMIs)**, foram lançados **sete editais** estratégicos para diferentes áreas. Entre eles, destacam-se: Centro de eventos Luiz Henrique da Silveira, já finalizado e pronto para licitação; Zona de Processamento de Exportação de Imbituba - ZPE, finalizado e em análise no TCE; Kartódromo do Sapiens Parque, pronto para Consulta Pública; Central de Diagnósticos por Imagem - Saúde, em fase final de estudos; Cidade da Cultura (Novo uso público para a atual Penitenciária da Agronômica – Florianópolis) e Zoológico de Balneário Camboriú, ambos também em etapa de finalização de estudos. Esses projetos evidenciam a diversidade de setores contemplados e o potencial de transformação que podem trazer ao Estado.

Outro avanço relevante foi o **lançamento do Programa Cidades do Futuro (Cidades Inteligentes)**, em parceria com a SCTI, iniciativa que busca modernizar a gestão urbana e promover soluções inovadoras para os municípios catarinenses.

Destaca-se a **assinatura de contratos de serviços com municípios**, fortalecendo a cooperação local e ampliando o alcance das concessões. Entre os projetos já formalizados estão: Corupá, com a Rota das Cachoeiras; Garopaba, com o Parque das Capivaras; e Jaraguá do Sul, com o Centro Administrativo.

Em 2025 houve ainda uma série de **atividades de gestão da InvestSC** que refletem o primeiro exercício completo após a reestruturação da antiga SCPar, consolidando a nova identidade institucional e ampliando sua capacidade de atuação. O ano foi marcado por iniciativas estruturantes e desafiadoras, que reforçam o papel da empresa como agente estratégico do desenvolvimento econômico de Santa Catarina.

Um dos pontos centrais foi a **remodelagem jurídica do Regimento de compras**

e aquisições, medida essencial para garantir maior agilidade na contratação de consultorias voltadas à estruturação e modelagem de projetos. Paralelamente, iniciou-se a **reforma da sede da InvestSC**, incluindo a atualização gradual do mobiliário, com o objetivo de modernizar o ambiente de trabalho e adequá-lo às novas demandas da instituição.

A **internacionalização da InvestSC** foi outro marco relevante, com a preparação para a abertura dos escritórios em **Nova York e Xangai**, cujas operações terão início em janeiro de 2026. O escritório Brazil Center – InvestSC Xangai terá foco em indústria, tecnologia, energias renováveis, logística e atração de grupos asiáticos, reforçando parcerias já estabelecidas com a China. Já o escritório em Nova York será voltado para tecnologia, capital estrangeiro, venture capital e infraestrutura, funcionando como canal permanente com empresas e fundos interessados no Brasil. Ambos têm como objetivo ampliar a presença internacional do Estado, prospectar novos investimentos e apoiar investidores em todas as etapas de seus projetos.

No campo da modernização digital, foi lançado o **novo Portal InvestSC**, que se consolidará como a principal plataforma de atendimento ao investidor nacional e internacional, oferecendo informações estratégicas de forma ágil, transparente e acessível.

Outro avanço foi a **transferência da gestão do Porto de Laguna** para a SCPAR Porto de Imbituba S.A., por meio do Convênio de Delegação nº 01/2025. A medida permitirá a reestruturação da unidade portuária e a aplicação de dividendos provenientes de Imbituba em melhorias diretas para Laguna, beneficiando a comunidade local.

A **reforma estrutural e visual do prédio da InvestSC**, determinada pelo Governador Jorginho Mello, fortalece a imagem institucional e cria condições mais modernas e funcionais para o atendimento das demandas do Estado. Além disso, foi autorizada a realização do **segundo concurso público da história da empresa**, após 18 anos, garantindo a formação de uma equipe mais robusta e qualificada para atuar na atração de investimentos e na condução de PPPs com maior eficiência.

No campo estratégico, a InvestSC acompanhou os trabalhos do **Plano Estadual de Logística e Transportes (PELT)**, contratado junto à INFRA S.A., em parceria com a SPAF. O plano é fundamental para consolidar informações que apoiam a atração de investimentos e o planejamento de infraestrutura.

A empresa também desempenhou papel ativo em **eventos de representação institucional**, participando de missões internacionais, fóruns, feiras e encontros com entidades empresariais como FIESC e FACISC, além de palestras em municípios catarinenses.

Durante o exercício, foram firmados **termos de cooperação e memorandos de entendimento** com entidades como OAB, CRA, Câmara Italiana de Comércio e Indústria de SC, além das prefeituras de Rio do Sul e Garopaba, fortalecendo parcerias institucionais.

Por fim, a InvestSC manteve sua **atuação em conselhos estratégicos**, com participação do Diretor-Presidente nos Conselhos de Administração dos Portos de Imbituba e São Francisco do Sul (na condição de presidente), além do Conselho Fiscal do Sapiens Parque.

Em síntese, o exercício de 2025 consolidou a nova fase da InvestSC, marcada por modernização institucional, internacionalização, fortalecimento da governança e ampliação da presença em projetos estratégicos para o desenvolvimento de Santa Catarina.

5.1 Do desempenho até o presente exercício e Projeção de Receitas para os Próximos exercícios

Tabela 2 – Balanço financeiro da SCPAR nos últimos 04 anos.

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Receita Financeira | 2.248.255,88 | 5.296.246,54 | 5.374.537,43 | 5.191.928,84 |
| Receita operacional (Porto de Laguna) | 1.182.635,12 | 1.029.151,78 | 1.361.088,22 | 1.954.642,02 |

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Receita operacional (SCPAR Holding) | - | 1.604.518,44 | 0,00 | 0,00 |
| Lucro/Prejuízo Líquido | 17.781.852,10* | 13.581.644,16* | 23.719.035,70 | 23.025.716,17 |
| Investimentos | 83.589,00 | 1.725.906,16 | 79.206,82 | 225.966,04 |

* Valores de Referência Líquido.

Fonte:

INVEST SC.

No exercício de 2020 a SCPAR apresentou Prejuízo de R\$ (16.192.622,43), valor este 324,26% inferior ao Lucro Líquido de 2019, que foi de 7.220.571,74.

No exercício de 2022 a SCPAR apresentou um Lucro de R\$ 13,5 milhões, ante um resultado positivo de R\$ 17,7 milhões em 2021. Este lucro é decorrente do resultado positivo da equivalência patrimonial na investida Sapiens Parque.

No exercício de 2023 a SCPar apresentou um lucro de R\$ 23,7 milhões, ante um resultado positivo de R\$ 13,5 milhões em 2022. Este lucro é decorrente do resultado positivo da equivalência patrimonial na investida Sapiens Parque e dividendos dos Portos.

No exercício de 2024 a SCPar apresentou um lucro de R\$ 23,02 milhões, ante um resultado positivo de R\$ 23,7 milhões em 2024. Este lucro é decorrente do resultado positivo da equivalência patrimonial na investida Sapiens Parque e dividendos dos Portos.

Tabela 3 – Balanço Patrimonial da SCPAR.

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Sapiens Parque S.A. | 3.970.019,52 | 16.250.461,14 | 2.333.751,91 | 15.719.538,18 |

| | | | | |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Companhia Cat. de Águas e Saneamento S.A – Casan | 17.491.393,99 | - | - | - |
| Total | 21.461.413,51 | 16.250.461,14 | 2.333.751,91 | 15.719.538,18 |

Fonte: INVEST SC

Quando se analisa o desempenho econômico-financeiro da SCPAR, observa-se que a receita financeira da empresa vem aumentando a partir de 2020.

Nas projeções de orçamento, despesas e investimentos da InvestSC, considerou-se as seguintes premissas estabelecidas pelo Banco Central do Brasil (BC), divulgado em 5 de dezembro de 2025, no Boletim Focus, relatório de mercado publicado semanalmente com as previsões de cerca de 100 (cem) analistas financeiros sobre diversos indicadores da economia brasileira, dispostas na Tabela 4.

Tabela 4 - Previsões econômicas Banco Central

| Previsões | Unidade | 2026 | 2027 | 2028 |
|----------------------|------------|-------|-------|------|
| IPCA | % | 4,16 | 3,80 | 3,50 |
| PIB | % | 1,80 | 1,84 | 2,00 |
| Taxa de Câmbio | R\$ / US\$ | 5,50 | 5,50 | 5,50 |
| Taxa Selic | % | 12,25 | 10,50 | 9,50 |
| IGP-M | % | 4,00 | 4,00 | 3,85 |
| Preços Administrados | % | 3,76 | 3,60 | 3,50 |

Fonte: Banco Central do Brasil (BC) <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/>.

Existe ainda a previsão de faturamento pelo apoio técnico nas seguintes estruturações de projetos para os próximos 36 meses, que somam mais de R\$ 17 milhões, conforme apresentado na Tabela 5, abaixo.

Tabela 5 Potencial de Faturamento próximos 3 anos

| ACTs e Contratos Firmados | |
|--|--|
| Nome do Projeto | Valor Ajustado (IPCA até 11/2025) R\$ |
| PPP Complexo Penal Blumenau | 1.105.045,00 |
| PPP Unidade Socioeducativa | 1.079.454,00 |
| Mirante Serra do Rio do Rastro | 1.809.091,00 |
| Corupá - Rota das Cachoeiras | 1.371.181,61 |
| Garopaba - Parque das Capivaras | 1.371.181,61 |
| Jaraguá do Sul - Centro Administrativo | 1.371.181,61 |
| Total Firmado | 8.107.134,83 |
| Carteira do Estado em Negociação | |
| Nome do Projeto | Valor (R\$) |
| Kartodromo Sapiens Parque | 753.378,14 |
| Zona de Processamento de Exportação | 400.000,00 |
| Centro de Eventos LHS | 959.827,12 |
| Cidade da Cultura | 1.507.627,29 |
| Zoologico de Balneário Camboriu | 959.827,12 |
| Hotel Caldas da Imperatriz | 1.507.627,29 |
| Diagnóstico por Imagem | 1.507.627,29 |
| Total Estado | 7.595.914,25 |
| Carteira do Município em Negociação | |
| Nome do Projeto | Valor (R\$) |
| Rio do Sul | 1.371.181,61 |
| Total Municípios | 1.371.181,61 |

| | |
|--|----------------------|
| Carteira Potencial para próximos 3 anos | 17.074.230,69 |
|--|----------------------|

Fonte: InvestSC

Parte deste faturamento específico está baseado no modelo de resarcimento de custos operacionais decorrentes de compromissos já firmados na gestão anterior (2019-2021) através de Acordos de Cooperação Técnica para estruturação de projetos de PPP e Concessão, com municípios adota-se um contrato de recuperação contingente, com compartilhamento de risco pelo resultado. Para o ano de 2026 em diante pretende-se adotar o modelo de contratação e de faturamento por entrega de produtos decorrentes dos serviços prestados, exceto no caso dos municípios, por uma questão de mercado.

5.2 Da estratégia comercial para os próximos exercícios

A InvestSC tem como uma de suas metas estratégicas o aumento da receita própria, o que se torna ainda mais relevante em um cenário de crescente demanda por infraestrutura no Brasil. Nesse sentido, a proposta de prestação de serviços técnicos de modelagem e estruturação de projetos de Parcerias Público-Privadas (PPPs) surge como uma oportunidade valiosa. Com o avanço das PPPs como uma solução eficaz para o financiamento e execução de projetos públicos, a InvestSC pode capitalizar sua experiência e conhecimento acumulado nesse campo.

Com esta estratégia, busca-se

- Monetização da Expertise: Oferecer serviços especializados que aproveitem o know-how interno da organização em modelagem e estruturação de projetos de PPP.

- Diversificação das Fontes de Receita: Reduzir a dependência de recursos públicos e garantir sustentabilidade financeira por meio da geração de receita própria.

- Fortalecimento da Imagem Institucional: Posicionar a InvestSC como uma referência em consultoria para PPPs, aumentando sua visibilidade e credibilidade no mercado.

Na atração de investimentos também há possibilidade de implementação de atividades geradoras de receita: apoiar municípios de diversas maneiras para

fomentar o desenvolvimento econômico e atrair investimentos. Aqui estão algumas abordagens eficazes:

1. Identificação de Oportunidades de Investimento

A IPA pode realizar estudos de mercado e análises setoriais para identificar áreas com potencial de investimento nos municípios. Isso inclui:

- Mapear setores em crescimento, como turismo, tecnologia e infraestrutura.
- Fornecer dados e análises sobre tendências de mercado, ajudando os municípios a posicionar-se de forma estratégica.

2. Desenvolvimento de Capacidades

Apoiar a capacitação das equipes municipais é essencial. Isso pode ser feito por meio de:

- Workshops e treinamentos sobre atratividade de investimentos, marketing territorial e gestão de projetos.
- Criação de programas de mentoria para desenvolver competências locais na atração de investimentos.

3. Desenvolvimento de Missões Internacionais

A realização de missões internacionais é uma estratégia eficaz para as Investment Promotion Agencies (IPAs), como a InvestSC, apoiarem municípios na atração de investimentos. Essas missões proporcionam oportunidades valiosas para estabelecer conexões com investidores, explorar novos mercados e promover as vantagens competitivas dos municípios. Aqui estão algumas formas como as missões internacionais podem ser implementadas e os benefícios que podem trazer:

- Promoção do Potencial de Investimento
- Networking e Relacionamentos
- Identificação de Oportunidades de Parceria
- Aprimoramento de Capacidades
- Visibilidade e Reputação

4. Facilitação de Parcerias

As IPAs podem atuar como intermediárias entre investidores e municípios, facilitando parcerias e colaborações. Isso inclui:

- Organizar eventos e rodadas de negócios, permitindo que municípios apresentem seus projetos a potenciais investidores.

- Ajudar na negociação de contratos e acordos que favoreçam ambas as partes.

5. Promoção e Marketing

Elaborar estratégias de marketing territorial para promover as vantagens dos municípios como destinos de investimento. Isso pode incluir:

- Desenvolvimento de materiais promocionais, como vídeos, brochuras e websites.

- Participação em feiras e eventos nacionais e internacionais para atrair investidores.

6. Suporte em Políticas Públicas

Apoiar municípios na formulação de políticas públicas que criem um ambiente favorável ao investimento, como:

- Incentivos fiscais e regulamentações que favoreçam a instalação de empresas.

- Criação de infraestrutura necessária, como acesso a transporte e serviços públicos, que aumentem a atratividade do município.

7. Criação de Redes de Investidores

Estabelecer redes de contatos entre investidores, empresários e municípios para facilitar a troca de informações e oportunidades. Isso pode incluir:

- Criação de plataformas digitais que conectem investidores a projetos locais.

- Promoção de encontros regulares para discutir novas oportunidades e desafios enfrentados.

No entanto salienta-se que o retorno da InvestSC na área de atração de investimentos poderia, caso haja base legal para tanto, ser remunerada através de um contrato de gestão com o estado de Santa Catarina, uma vez que a natureza da sua atividade é essencialmente não remunerada, no entanto gera importante retorno econômico e fiscal para o estado, conforme demonstrada na carta anual de políticas públicas da companhia.

Segundo IADB (2021) existem ao menos duas abordagens que avaliam a eficácia de atuação das APIs (Agências de Promoção e Atração de Investimentos). A primeira é examinar os serviços que eles oferecem e o vácuo que seria criado com sua ausência. A segunda é avaliar o retorno financeiro

indireto (retorno econômico) das APIs com base no seu impacto gerado pela atração de investimentos. Segundo IPEA (2021, p. 1) apud Wells e Wint (2000), “um aumento de 10% no orçamento de promoção de investimentos levará a um aumento de 2,5% no IED.” IADB (2021) apud Harding e Javorcik (2021) demonstraram que para cada US\$ 1,00 gasto com a promoção de investimento, há um incremento de US\$ 189 no fluxo de IED aportado no país anfitrião. Segundo Heibron e Kronfol¹, 2021, a cada US\$ 78 gasto com a promoção de investimento há a criação de 1 novo emprego, e segundo um estudo realizado pela Secretaria de Estado da Fazenda do Rio de Janeiro, em seu Plano de Recuperação Fiscal, a cada 1% de incremento no emprego formal, há um acréscimo de 0,95% de ICMS. O Observatório Nacional de Transporte e Logística² estima que para cada US\$ 1 milhão de investimentos em infraestrutura, temos a geração de 83 empregos totais (diretos, indiretos e efeito renda).

Desta forma, torna-se possível estimar a viabilidade econômica (quantitativa) na arrecadação, da atividade de atração de investimentos, de forma mais direta, a partir de um resultado de investimento atraído, considerando-se que o impacto do investimento doméstico (interestadual), no caso do Brasil, tem a mesma relevância do Investimento Estrangeiro Direto.

Em 2024, primeiro ano de operação do modelo da InvestSC no formato de Agência de Promoção e Atração de Investimentos, foram anunciados R\$ 9,6 bilhões (US\$ 1,6 bilhão) de investimento através da InvestSC, com anúncio de 15.998 empregos, com potencial de geração de 34.611 empregos totais. (Carta Anual de Governança da InvestSC, 2025).

Considerando a base de estoque de empregos formais de Santa Catarina na base de 2,5 milhões³ no final de 2024, a arrecadação de ICMS total em 2023 de R\$ 36,2 bilhões⁴ uma geração adicional de empregos entre 15.998 e 34.611 geraria um potencial de arrecadação adicional de ICMS entre R\$ 220 milhões e R\$ 476 milhões. Considerando que o orçamento executado da InvestSC em 2024 foi na ordem de R\$ 13 milhões, temos uma alavancagem entre 17 e 37 vezes (R\$ 220/R\$ 13 e R\$ 476/R\$ 13).

¹ “Investment promotion agencies (IPAs) can help increase FDI inflows, attract higher quality FDI, and transform the economies of their home countries. Estimates of the magnitude of these effects vary in the literature, including a preliminary cost-benefit analysis indicating that US\$1 spent on investment promotion yields US\$189 in FDI inflows and that spending a relatively modest US\$78 in investment promotion creates one additional job in the promoted sectors.” Disponível em <<https://pubdocs.worldbank.org/en/821281591134551479/211536-Chapter-5.pdf>>, acesso em 06/03/2025.

² ²⁵ Cotação de US\$ 1 para R\$ 6,00. <https://ontl.infrasa.gov.br/aplicacoes/calculadora-de-empregos/>

³ Disponível em <<https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias-regionalizadas/caged-2024/12/santa-catarina-teve saldo-positivo-de-106-mil-vagas-de-emprego-em-2024>>, acesso em 06/03/2025.

⁴ Disponível em <<https://sindifisco.org.br/noticias/arrecadacao-de-sc-soma-r-458-bilhoes-em-2023-e-alanca-projecao-do-governo>>, acesso em 06/03/2025.

6. REALINHAMENTO ESTRATÉGICO – NOVA IDENTIDADE

As mudanças realizadas no exercício 2024 e 2025 exigiram um realinhamento estratégico da empresa. A empresa precisou fazer uma nova análise da sua própria **identidade organizacional**, além da reavaliação de seus objetivos, análise de ambiente, para melhor poder realocar seus recursos.

Elementos do Realinhamento Estratégico

1. Reavaliação de Metas e Objetivos:

- É fundamental revisar as metas e objetivos da organização, levando em consideração mudanças no mercado, nas expectativas dos clientes e na posição competitiva da empresa.

2. Análise de Ambiente Externo e Interno:

- Realizar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para entender melhor os fatores que impactam o negócio. Isso inclui identificar novas oportunidades de mercado e ameaças emergentes.

3. Redefinição de Recursos e Capacidades:

- Ajustar a alocação de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para alinhar com as novas estratégias. Isso pode incluir a realocação de pessoal ou investimento em novas tecnologias.

4. Comunicação e Envolvimento:

- Comunicar as mudanças para todas as partes interessadas, incluindo funcionários, acionistas e parceiros. O engajamento da equipe é crucial para a implementação bem-sucedida do realinhamento.

5. Monitoramento e Avaliação:

- Estabelecer indicadores de desempenho para monitorar o progresso das

iniciativas de realinhamento e fazer ajustes conforme necessário.

6.1 Nossa Missão, nossa Visão e nossos Valores

A **Missão Estratégica da InvestC** deve refletir o propósito da instituição e sua contribuição para o desenvolvimento econômico de Santa Catarina.

Até o exercício 2023, assim figurava a missão da MISSÃO da SCPAR:

Prover soluções para a excelência da gestão de ativos públicos no território catarinense, por meio de desestatizações, gestão portuária e desenvolvimento de negócios.

Com o realinhamento das estratégias da empresa, passando a atuar como InvestSC, foram considerados novos elementos:

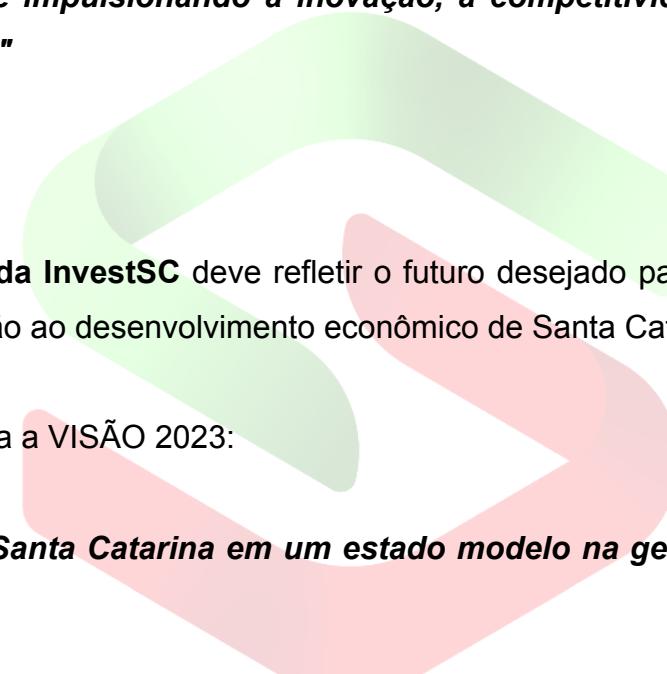
- a) **Promoção do Desenvolvimento Sustentável:** Enfatizar a importância de investimentos que respeitem e promovam a sustentabilidade ambiental e social. Isso está alinhado com as tendências globais e a necessidade de um desenvolvimento econômico responsável.
- b) **Atração de Investimentos:** Destacar o papel da InvestSC como facilitadora na captação de investimentos, tanto nacionais quanto internacionais, tanto em infraestrutura, como impulsionadores do desenvolvimento, como os investimentos diretos nos setores produtivos, que beneficiem a economia local e regional.
- c) **Fortalecimento de Parcerias:** Mencionar a construção de redes de colaboração entre o setor público, privado e a sociedade civil, essencial para um desenvolvimento econômico integrado.

d) **Impulsionamento da Inovação e Competitividade:** Enfatizar o foco na inovação e na competitividade, promovendo a modernização de setores-chave da economia local.

e) **Geração de Empregos:** Incluir um compromisso claro com a criação de oportunidades de emprego e o fortalecimento do mercado de trabalho, crucial para o bem-estar da população.

Em 2024, após a reestruturação, assim passou a ser a Missão da InvestSC:

"Prover soluções para o desenvolvimento sustentável de Santa Catarina, promovendo investimentos, parcerias e negócios estratégicos e impulsionando a inovação, a competitividade e o nível de empregos."



A nova **visão da InvestSC** deve refletir o futuro desejado para a agência e sua contribuição ao desenvolvimento econômico de Santa Catarina.

Assim constava a VISÃO 2023:

Transformar Santa Catarina em um estado modelo na gestão de ativos públicos.

Para o novo contexto de suas atividades, foram considerados os seguintes elementos para determinação da nova VISÃO:

1. **Reconhecimento Regional:** A ambição de se tornar a agência de promoção de investimentos mais inovadora do Brasil, destacando a posição da INESTSC no cenário regional e internacional.
2. **Catalisadora do Desenvolvimento Econômico:** A visão deve enfatizar o

papel da InvestSC como um agente catalisador que impulsiona o crescimento econômico e a transformação de Santa Catarina.

3. **Sustentabilidade:** Incorporar a sustentabilidade como um princípio fundamental, destacando a intenção de promover investimentos que respeitem e preservem o meio ambiente e o bem-estar social.
4. **Inovação:** O foco na inovação reflete a necessidade de acompanhar as tendências globais e estimular setores emergentes, preparando o estado para o futuro.
5. **Parcerias Estratégicas:** Reconhecer a importância de parcerias estratégicas com empresas, governos e instituições acadêmicas para criar um ecossistema robusto de inovação e desenvolvimento.

Assim passou a constar a VISÃO 2024:

"Ser referência na promoção de investimentos sustentáveis, parcerias e negócios estratégicos".

Por fim, os **valores da InvestSC** devem refletir os princípios éticos e operacionais que guiam a agência em suas atividades de promoção de investimentos e desenvolvimento econômico.

Até 2023, eram os seguintes os valores da SCPAR:

Excelência nos serviços
Zelo pelos ativos públicos
Foco em resultados
Valorização dos colaboradores
Gestão transparente

Embora todos estes valores refletissem a postura da empresa e de seus colaboradores, as novas atividades e postura organizacional demandaram a inserção de novos valores.

Sustentabilidade: Valorização de práticas que promovam o desenvolvimento econômico em harmonia com a preservação ambiental e o bem-estar social, assegurando que as futuras gerações possam beneficiar-se dos recursos naturais.

Inovação: Incentivar a criatividade e a busca por soluções inovadoras para atrair investimentos e melhorar a competitividade de Santa Catarina, adaptando-se às mudanças do mercado.

Colaboração: Fomentar parcerias entre setores público e privado, além de colaborar com outras instituições e municípios para maximizar o impacto das iniciativas de investimento.

Responsabilidade: Assumir a responsabilidade pelo impacto das ações da agência, assegurando que todos os investimentos promovidos beneficiem a sociedade e o ambiente local.

Agora, são os seguintes, portanto, os VALORES que orientam as ações da InvestSC:

Até 2023, eram os seguintes os valores da SCPAR:

Excelência nos Serviços; Foco em Resultados; Valorização dos Colaboradores; Geração e Retenção de Conhecimento; Gestão Transparente; Inovação; Sustentabilidade; Cooperação; Responsabilidade

Fonte: InvestSC

6.2 Análise de Ambiente

A análise de ambiente consiste no processo de olhar para o ambiente interno e externo da organização, perceber as variáveis de cada segmento, compreender as capacidades, clientes e o ambiente de negócios da empresa.

Este processo pode ser facilitado por diversas metodologias e ferramentas que darão suporte à formulação da estratégia da organização.

Dentre os métodos existentes, a empresa utilizou durante seu processo de planejamento estratégico:

- a) Matriz SWOT;

6.3 Matriz SWOT

Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, em português) é uma técnica de planejamento estratégico utilizado para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. Destina-se a especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos. Usuários da análise SWOT frequentemente perguntam e respondem questões para gerar informações significativas para cada categoria, de maneira a tornar a ferramenta útil e identificar sua vantagem competitiva e tem sido descrita como uma ferramenta de tentativa-e-erro de planejamento estratégico.

Pode ser compreendida como uma ferramenta utilizada para realizar análise de cenários (ou ambientes), como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa; devido a sua simplicidade, também pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. De acordo com Chiavenato, o objetivo da matriz é cruzar oportunidades e ameaças dentro do ambiente externo das organizações e ter uma análise de pontos fortes e fracos. É utilizado como um indicador para demonstrar a situação organizacional e assim desenvolver ações de melhorias.

Sua sigla é oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

6.4 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças:

A revisão da análise de ambiente interno e externo foi realizada tendo como premissa a nova orientação estratégica.

| FORÇAS |
|--|
| Possuir atribuição legal para promover e gerar investimentos no Território Catarinense; |
| Única estatal catarinense com atestado de capacidade técnica na estruturação de PPPs e concessões; |
| Estrutura de governança qualificada; |
| Mão de obra qualificada e motivada; |
| Alinhamento da estratégia no âmbito estadual e federal; |
| Equilíbrio financeiro das subsidiárias; |
| Bom relacionamento com entidades governamentais; |
| Novo Portal (Agência de Promoção e Atração de Investimentos Virtual); |
| Concurso Público Aprovado. |

| FRAQUEZAS |
|--|
| Equipe reduzida e carente de profissionais efetivos da área técnica; |
| Processos de comunicação falhos; |
| Falta de clareza dos papéis e hierarquias; |
| Ausência de modelo de negócio que remunere a InvestSC, essencialmente na área de atração de investimentos; |
| Baixa capacidade financeira para investimentos estruturantes; |
| Dependência de aportes de capital e discricionariedade do acionista para capacidade de investimento |
| Baixa capacidade financeira para contratação de serviços complementares para estruturação; |

| |
|---|
| <p>Falta de ações proativas para atração de investimentos.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> |
| <p>Posicionar-se como prestador de serviços técnicos especializados ao PPI SC, com remuneração;</p> |
| <p>Demandas crescentes dos municípios por apoio à estruturação de PPPs e concessões;</p> |
| <p>Oportunidades em setores emergentes como cidades inteligentes e energia renovável;</p> |
| <p>Viabilizar modelagens de parcerias em diversos segmentos que tragam investimentos do setor privado para o desenvolvimento do Estado;</p> |
| <p>Posicionar Santa Catarina no cenário de investimentos privados corporativos e de infraestrutura;</p> |
| <p>Cenários geopolíticos (EUA x China) podem inserir o Brasil e SC na rota dos investimentos internacionais</p> |
| <p>Ser parceiro do governo no desenvolvimento do Estado;</p> |
| <p>Alcançar a sustentabilidade financeira da empresa;</p> |
| <p>Disposição do Governo do Estado em ampliar a quantidade de projetos de PPP e Concessões no âmbito da Administração Estadual;</p> |
| <p>Diversificação de setores abrangidos por PPPs, incluindo saúde, transporte, educação e tecnologia;</p> |
| <p>Busca pela necessidade de redução de custos e aumento da qualidade dos serviços públicos;</p> |
| <p>Pressão por melhorias na infraestrutura urbana e serviços essenciais;</p> |
| <p>AMEAÇAS</p> |
| <p>Concorrência com agências de atração de investimento mais instrumentalizadas;</p> |
| <p>Crescimento de estados concorrentes, que possuam melhor infraestrutura e tecnologia;</p> |
| <p>Reforma Tributária como limitador da atração de investimentos, por redução de incentivos;</p> |
| <p>Baixo investimento do governo federal em infraestrutura rodoviária, notadamente nos acessos rodoviários dos portos catarinenses;</p> |
| <p>Resistências internas e externas aos modelos de prestação de serviços para o PPI-</p> |

SC;

Desistência de Projetos por parte dos clientes;

Fonte: INVEST SC.



7 OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

7.1 Objetivos Estratégicos

A InvestSC tem como direcionadores os seguintes objetivos estratégicos:

- I - Promover e Atrair Investimentos e Novos Negócios para Santa Catarina;
- II - Prestar serviços de apoio técnico especializado na Estruturação e Modelagem e na Gestão de Projetos de PPPs e Concessões;
- III - Prestar serviços de Gestão de Ativos para o Estado;
- IV - Aperfeiçoar a Governança Corporativa do Grupo e a eficiência das subsidiárias integrais

7.2 Indicadores e Metas

Os indicadores estratégicos da InvestSC foram estruturados com base na metodologia *Balanced Scorecard*, método que permite a definição, ordenação, e avaliação dos objetivos estratégicos. Além dos indicadores, também foram estabelecidas metas, as quais são referenciais do desempenho desejado e planejado para o período.

São apresentados na Tabela 6 os indicadores e metas estabelecidos.

Tabela 6 - Indicadores e Metas

| Objetivos | Indicador | Fórmula | Uni | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Meta 2030 |
|--|--|--|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I - Promoção e Atração de Investimentos | Projetos de Investimentos em atendimento | Nº de Empresas em atendimento | uni | 140 | 160 | 180 | 200 | 210 |
| | Projetos de investimento anunciados com atuação da INVEST SC | Nº de Empresas que anunciaram investimento no Estado de Santa Catarina | uni | 18 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| | Empregos anunciados | Nº de empregos nos projetos anunciados | uni | 12.000 | 15.000 | 17.500 | 20.000 | 25.000 |
| | Eventos/Missões Proativas de Divulgação | quantidade de eventos de divulgação | uni | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| | Acordo de Cooperação Técnica | acordos de cooperação firmados | uni | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | Projetos de empresas asiáticas em atendimento (CEI China) | nº de empresas asiáticas prospectadas e em negociação com SC. | uni | 20 | 30 | 40 | 40 | 40 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|-----|----|----|----|----|----|
| | Acordos de cooperação técnica com entidades asiáticas (CEI China) | nº de acordos firmados com câmaras de comércio, associações industriais e clusters tecnológicos. | uni | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Missões empresariais apoiadas para exportação (CEI China) | nº de missões de empresas catarinenses apoiadas pelo escritório para acessar o mercado asiático. | uni | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Projetos de investimento norte-americanos em atendimento (CEI Usa) | nº de empresas/investidores da América do Norte em negociação com SC. | uni | 10 | 15 | 25 | 35 | 35 |
| | Captação de recursos e fundos internacionais (CEI Usa) | nº de fundos ou operações de capital estrangeiro atraídos para projetos em SC. | Uni | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| | Ações de aproximação com multilaterais e investidores (CEI Usa) | nº de ações realizadas em parceria com BID, BIRD ou fundos de venture capital. | Uni | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |

| Objetivos | Indicador | Fórmula | Uni | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Meta 2030 |
|---|------------------------------------|---|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| II - Prestar serviços de Apoio Técnico Especializado na Estruturação e Gestão de Parcerias e Investimentos | Contratos Firmados de Estruturação | Nº de novos projetos em Estruturação | uni | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | Contratos Firmados de Gestão | Nº de projetos sob gestão à modalidade de gestão de contratos | uni | 3 | 4 | 9 | 12 | 12 |

| Objetivos | Indicador | Fórmula | Uni | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Meta 2030 |
|--|--------------------------------|--|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| III - Prestar serviços de Gestão de Ativos para o Estado; | Identificação de Benchmarkings | Visitas Técnicas Realizadas | uni | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Mapeamento de Potencial | Reuniões com Potenciais Clientes em Santa Catarina | uni | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| Objetivos | Indicador | Fórmula | Uni | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Meta 2030 |
|---|----------------------------------|---|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| IV - Aperfeiçoar a Governança Corporativa do Grupo e a eficiência das subsidiárias integrais | Índice de Governança Corporativa | Metodologia própria IBGC (escala de 0 a 100 conforme atendimento dos critérios) | Uni | 65 | 65 | 65 | 70 | 70 |
| | IGAP Porto SFS | Metodologia própria SNTPA (escala de 0 a 10 conforme atendimento aos critérios estabelecidos) | Uni | 9,0 | 9,5 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | IGAP Porto IMB | | Uni | 9,0 | 9,5 | 10 | 10 | 10 |

Fonte: INVEST SC

8. AÇÕES PLANEJADAS

A seguir são apresentadas as ações planejadas para o alcance dos objetivos estratégicos da InvestSC e sua previsão de realização.

8.1 Promover e Atrair Investimentos e Novos Negócios para Santa Catarina;

| Ação | Previsão (Ano) |
|---|-----------------|
| Desenvolver plano de capacitação e desenvolvimento profissional para o corpo funcional da SCPAR de promoção e atração de investimento | 2026 – 2028 |
| Fazer benchmarking com estruturas de outros estados para aperfeiçoar a promoção e atração de investimentos | 2026 – 2028 |
| Desenvolver contrato de Gestão para viabilizar a unidade de Negócios de atração de investimentos | 2026 |
| Preparar Concurso Público visando seleção de mão de obra técnica especializada e perene, ativo chave para prestação deste serviço. | 2026 (revisada) |
| Providenciar espaço físico, mobiliário e equipamentos para as novas unidades de negócios de atração de investimentos e PPI-SC | 2026 |
| Abrir Escritórios de Representação Institucional da InvestSC na China e Estados Unidos | 2026 |
| Expatriar Chefes de Escritório Internacional | 2026 |

Fonte: InvestSC.

8.2 Prestar serviços de apoio técnico especializado na Estruturação e Modelagem e na Gestão de Projetos de PPPs e Concessões;

| Ação | Previsão (Ano) |
|---|----------------|
| Restruturar área específica dentro do organograma da SCPAR para atuação dentro do PPI-SC | 2026-2029 |
| Aprimorar modelo de contratação da SCPAR pelo Estado (órgãos da administração direta e indireta) para a execução operacional do PPI-SC, para atuação na estruturação de | 2026 |

| | |
|---|-------------|
| projetos | |
| Testar modelo de contratação da SCPAR pelo Estado (órgãos da administração direta) para a execução operacional do PPI-SC, para atuação na gestão de contratos de PPPs e de Concessões | 2026 |
| Desenvolver plano de capacitação e desenvolvimento profissional para o corpo funcional da SCPAR | 2026 – 2028 |
| Atuar junto aos órgãos da administração direta e indireta do Estado para identificar potenciais projetos de PPPs e de Concessões | 2026-2028 |
| Rever Marco Legal do PPI-SC, adequando regulamentos, decretos e elaborando projetos de Lei | 2026-2027 |
| Preparar Concurso Público visando seleção de mão de obra técnica especializada e perene, ativo chave para prestação deste serviço. | 2026 |

Fonte: InvestSC.

8.3 Prestar serviços de Gestão de Ativos para o Estado e Municípios;

| Ação | Período (Ano) |
|--|------------------|
| Desenvolver modelo de contratação da INVEST SC pelo Estado para a execução de gestão de ativos | 2026 |
| Desenvolver plano de capacitação e desenvolvimento profissional para o corpo funcional da INVEST SC | 2026 – 2028 |
| Aprovar nova estrutura de cargos para atuação na gestão de ativos junto ao GGG | 2026 |
| Fazer benchmarking com estruturas de outros estados para aperfeiçoar a gestão de ativos | 2026 – 2029 |
| Desenvolver modelo de contratação para área de Gestão de ativos | 2026 – 2027 |
| Preparar Concurso Público visando seleção de mão de obra técnica especializada e perene, ativo chave para prestação deste serviço. | 2026 |

8.4 Aperfeiçoar a Governança Corporativa do Grupo e a eficiência das subsidiárias integrais

INVESTSC (Holding)

| Ação | Previsão (Ano) |
|--|----------------|
| Realizar as adequações necessárias para atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e designar responsável pela implementação. | 2026-2029 |
| Elaborar programa de capacitação e qualificação contemplando as necessidades da empresa (implementação do compliance, governança, código de conduta e integridade, entre outros) | 2026 |
| Revisar o Estatuto Social para contemplar as boas práticas estabelecidas pelo IBGC | 2026 |
| Elaborar procedimentos formais de gestão de riscos | 2026 |
| Estruturar mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento das práticas em relação ao código de conduta | 2026 |
| Aperfeiçoar a avaliação formal de desempenho do diretor presidente e conselho de administração, incluindo a elaboração de plano de ação. | 2026-2029 |
| Acompanhar a implementação do plano de integridade | 2026-2028 |
| Equacionar as participações já provisionadas como perdas em TAC, Rossin e Proeza | 2026-2029 |

Fonte: InvestSC.

SCPAR Porto de São Francisco do Sul

| PLANO DE AÇÃO | ANO PREVISTO |
|--|--------------|
| Aquisição de balança de fluxo | 2026 |
| Aquisição de balança para o gate 1 | 2027 |
| EVTEA para expansão do 101 | 2026 |
| Estudo M1 e M2 para capacidade do cais | 2027 |

| | |
|--|-----------|
| Estudos para aumento da capacidade do acesso aquaviário (aprofundamento do canal interno, calado dinâmico, derrocagem, etc.) | 2026/2027 |
| Aquisição de equipamentos para sinalização náutica e outros | 2026 |
| Derrocagem do berço 101 | 2026 |
| Dragagem de aprofundamento canal externo | 2026 |
| Melhorias nas instalações elétricas no Terminal Graneleiro | 2026/2027 |
| Modernização do perfil da linha férrea para o TR 45 | 2027 |
| Recuperação do bloco M4- berço 201 | 2026 |
| Melhoria do acesso rodoviário ao Porto | 2026 |
| Galeria correia C2 | 2026 |
| Construção do novo gate do TGSFS | 2027 |
| Aquisição de tombador com obra civil de adequação da moega | 2027 |
| Reforma do shiploader | 2026 |
| Automação de Sistemas com redução de serviços de terceiros | 2026 |
| Centralização de Requisições de Compras e Contratações no Almoxarifado | 2026 |
| Implantação do Estoque Mínimo evitando bens e produtos armazenados | 2026 |
| Implantação do Sistema de Registro de Preços otimizando o desembolso de recursos | 2026 |
| Revisão do Código de Conduta e Integridade, com treinamento de todos os colaboradores | 2026 |
| Realização de Treinamentos integrados de Compliance, SGI, Saúde, Segurança e Meio Ambiente | 2026 |
| Implantação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) | 2026 |
| Elaboração do Regimento Interno do Comitê de Ética e Integridade | 2026 |
| Criação do Espaço Bem Estar | 2026 |
| Lançamento do "Projeto do Amanhã" para preparação dos colaboradores em fase de aposentadoria | 2026 |
| Revisão do Regimento Interno | 2026 |
| Projeto e implantação de Sistemas de exaustão e filtros de pó nas estruturas e equipamentos da movimentação de grãos do | 2026 |

| | |
|---|------|
| Terminal Graneleiro. | |
| Modernização do Sistema de Prevenção Contra Incêndio | 2026 |
| Aquisição de licenças de software de inteligência | 2026 |
| Aquisição de equipamento tipo drone subaquático | 2026 |
| Contratação Sistema de Gestão de Processos e Controle de Prazos e Captura de Intimações Judiciais | 2026 |
| Implantação de Sistema informatizado de gestão de contratos | 2026 |
| Elaboração do novo Regulamento de Licitações | 2026 |
| Aquisição de sistema informatizado para o SGI | 2026 |
| Capacitação de auditores internos nas ISO 27001, 37001 e 37301. | 2026 |

Fonte: Autoridade Portuária de São Francisco do Sul.

SCPAR Porto de Imbituba

| PLANO DE AÇÃO | ANO PREVISTO |
|---|---------------|
| Construção da nova portaria com novo acesso ao Porto | 2026-2029 |
| Fomentar a integração dos sistemas de controle de acessos e operações | 2026-2029 |
| Viabilizar nova correia transportadora e shiploader para aumento de produtividade de movimentação de GSA | 2025-2029 |
| Viabilizar nova correia transportadora para aumento de produtividade de movimentação de GSM | 2029-2035 |
| Construção de nova portaria exclusiva para acesso administrativo | 2029-2035 |
| Reorganização das vias internas adjacentes ao Cais 1, A0, A1, A2, A3, A1.1 | 2035-2040 |
| Extensão dos trilhos para movimentação dos porteiros até o Cais 1 | 2035-2040 |
| Formalização da exploração de instalações localizadas na poligonal do Porto Organizado por órgãos intervenientes nas operações portuárias | 2026-2029 |
| Fomento de ações voltadas à exploração de áreas afetas à operação portuária | Ação Contínua |

| | |
|---|---------------|
| Atualização do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto Organizado de Imbituba aos termos da Portaria nº 61, de 10 de junho de 2020 | 2026-2029 |
| Manutenção e aprimoramento do Instrumento de Planejamento Estratégico Integrado (PEIN) | Ação Contínua |
| Implantação de plataforma de Business Intelligence - BI | 2026-2029 |
| Manutenção de programa de capacitação estruturado | Ação Contínua |
| Manutenção de política de gestão de pessoas voltada ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho | Ação Contínua |
| Realização de concurso público para contratação de novos empregados | 2026-2029 |
| Busca pela certificações ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 | 2026-2029 |
| Fiscalização dos caminhões de granéis sólidos que acessam o Porto de Imbituba | Ação Contínua |
| Fomento à execução do Plano de Manejo e Zoneamento da APA da Baleia Franca | Ação Contínua |
| Avaliação de soluções técnicas para reduzir a emissão de material particulado no pátio de contêineres | Ação Contínua |
| Avaliação dos equipamentos utilizados para transporte e armazenamento de granel sólido | Ação Contínua |
| Continuidade dos planos e programas de monitoramento ambiental | Ação Contínua |
| Monitoramento do atendimento à legislação de gerenciamento de riscos, atendimento à emergência de saúde e segurança do trabalhador | Ação Contínua |
| Elaborar projeto e implementar adequações no sistema de tratamento de efluentes | 2029-2035 |
| Elaborar projeto e implementar adequações no sistema de drenagem | 2029-2035 |
| Acompanhar e participar das discussões do Projeto de Lei nº 849/2025 | 2029-2035 |
| Avaliar e adotar medidas para promover a descarbonização do Porto Organizado | 2029-2035 |
| Realização de estudos arqueológicos subaquáticos | 2026-2029 |
| Verificação da pertinência de inclusão da Gleba da ICC à poligonal portuária | 2029-2035 |
| Ampliação da capacidade viária do acesso ao porto organizado | 2029-2035 |

| | |
|--|-----------|
| Viabilização da Zona de Processamento de Exportações (ZPE) de Imbituba | 2026-2029 |
| Elaborar Estudo de Impacto de Vizinhança (EIV) | 2026-2029 |
| Fortalecimento de vínculos com a comunidade e entorno | |
| Recuperação, reforço e ampliação (alargamento) do Cais 3 | 2026-2029 |
| Instalação de dois dolfins no Cais 3 | 2026-2029 |
| Dragagem e aprofundamento do Cais 3 | 2026-2029 |
| Instalação de um delfim na ponta do Cais 2 | 2026-2029 |
| Novo berço na porção externa do Cais 2 | 2029-2035 |
| Aprofundamento e derrocamento do Cais 1 | 2026-2029 |
| Recuperação e reforço do molhe | 2026-2029 |
| Implantação do Cais Transversal | 2035-2040 |
| Solução do déficit de capacidade de movimentação de Granéis Sólidos Agrícolas | 2026-2029 |
| Solução do déficit de capacidade de movimentação de Outros Granéis Sólidos Minerais | 2029-2035 |
| Implantação do sistema de combate a incêndio no cais | 2026-2029 |
| Duplicação do acesso norte ao Porto de Imbituba | 2029-2035 |
| Melhoria do acesso sul do Porto de Imbituba | 2026-2029 |
| Participar das discussões junto ao Governo Federal e Ferrovia Tereza Cristina para renovação da concessão da malha ferroviária | 2026-2029 |
| Criação de pátios de triagem para credenciamento e agendamento de veículos | 2029-2035 |

Fonte: Autoridade Portuária Porto de Imbituba.



9 ORÇAMENTO

Abaixo são apresentados os orçamentos da InvestSC para cumprimento das ações planejadas no exercício de 2026.

Tabela 7 – Orçamento Matriz

| Despesas orçamentárias por categorias | R\$ 22.583.968,45 |
|--|--------------------------|
| 01- Categoria: Administração de Pessoal | R\$ 17.472.081,13 |
| 02 - Categoria: Despesas Operacionais | R\$ 379.307,35 |
| 03 - Categoria: Impostos e Taxas | R\$ 461.053,57 |
| 04 - Categoria: Despesas Administrativas | R\$ 1.209.349,99 |
| 05 - Categoria: Serviços de Terceiros | R\$ 2.446.703,08 |
| 06 - Categoria: Imobilizado | R\$ 611.237,34 |
| 07 - Categoria: Depesas Financeiras | R\$ 4.236,00 |
| 8 - Categoria: Projetos/Investimentos | R\$ - |
| SOMATÓRIO DAS SAÍDAS | R\$ 22.583.968,45 |

Fonte: INVESTSC

Tabela 8 – Orçamento Escritórios Internacionais

| Despesas orçamentárias por categorias | CHINA | ESTADOS UNIDOS | TOTAL |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 01- Categoria: Administração de Pessoal | R\$ 2.137.888,82 | 2.628.688,82 | R\$ 4.766.577,64 |
| 02- Categoria: Despesas Administrativas | R\$ 484.650,00 | 618.605,04 | R\$ 1.103.255,04 |
| 03 - Categoria: Serviços de Terceiros | R\$ 60.000,00 | 338.175,94 | R\$ 398.175,94 |
| 04 - Categoria: Imobilizado | R\$ - | 0,00 | R\$ - |
| 05 - Categoria: Depesas Financeiras | R\$ - | 0,00 | R\$ - |
| 06 - Categoria: Projetos/Investimentos | R\$ - | 0,00 | R\$ - |
| SOMATÓRIO DAS SAÍDAS | R\$ 2.682.538,82 | R\$ 3.585.469,80 | R\$ 6.268.008,62 |

Fonte: INVESTSC

10 ANÁLISE DE RISCOS

| Objetivo | Risco | Análise | Resposta ao Risco |
|---|---|---|---|
| I - Promover e Atrair Investimentos e Novos Negócios para Santa Catarina; | Dificuldade em comunicar o retorno econômico da atividade | A atividade de atração de investimentos é primordial para o desenvolvimento econômico, geração de emprego e renda para os catarinenses, contudo a atividade empresarial de Promoção e Atração de Investimentos não se traduz em retorno financeiro direto para atividade, para a companhia, mas sim em aumento da arrecadação para o seu acionista. | Investir em uma área de monitoramento e acompanhamento da atividade de atração de investimentos, com business intelligence, avaliando a performance da atividade e a geração de valor para o acionista. Área de tecnologia da informação e comunicação precisam ser profissionalizadas. |
| II - Prestar serviços de apoio técnico especializado na Estruturação e Modelagem e na Gestão de Projetos de PPPs e Concessões; | Novos entrantes no mercado de estruturação de projetos no Estado e potencial rompimento de parcerias institucionais | O mercado de PPPs e Concessões é aquecido, novas instituições no estado tem se mostrado interessadas na atuação de estruturação de projetos de PPPs e Concessões. Para ganhar a expertise atual o Estado se valeu de parcerias institucionais importantes, com bancos de fomento, por exemplo. Um rompimento brusco não é o caminho mais indicado. | Atuar em parceria com instituições estaduais e outros entes, como bancos de desenvolvimento, delimitando as atuações de forma clara e atuando com cooperações institucionais, evitando atuações isoladas. Preferencialmente utilizar-se dos modelos de associação (oportunidade de negócio) previstas no art. 28 da Lei 13.303/2016 para atuar com tais instituições. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| III - Prestar serviços de Gestão de Ativos para o Estado; | <p>Decisão do Estado de Santa Catarina por contratar outros prestadores</p> | <p>Estado de Santa Catarina desconhece as vantagens de um órgão central com independência para gestão de ativos públicos</p> | <p>Promover amplo debate sobre gestão de ativos, promovendo eventos e visitas técnicas.</p> |
| IV - Aperfeiçoar a Governança Corporativa do Grupo e a eficiência das subsidiárias integrais | <p>Desproporção entre servidores efetivos e comissionados</p> | <p>Atualmente a companhia possui um quadro desproporcional entre empregados efetivos e comissionados, muito devido a sua indefinição estratégica ao longo dos anos.</p> | <p>Preparação de concurso público para recomposição da força de trabalho efetiva.</p> |
| | <p>Perda da delegação</p> | <p>A perda de delegação pode decorrer do não cumprimento por parte do Estado dos requisitos exigidos pelo Governo Federal no Convênio de Delegação.</p> | <p>Demonstrar a melhoria na gestão dos portos delegados; demonstrar a contribuição econômica e social dos portos para o Estado de SC, por meio de evidências objetivas. Realizar um controle efetivo das obrigações exigidas nos convênios de delegação.</p> |
| | <p>Crescimento dos portos privados concorrentes, que possuem melhores tecnologias e maior poder de investimento.</p> | <p>Os portos privados possuem mais liberdade de negociação tarifária; não se submetem aos ditames legais nos processos de arrendamentos; fazem gestão voltada para resultados; e tem capacidade de investimento.</p> | <p>Modernizar os portos de interesse público; fazer gestão voltada para resultados; estabelecer política comercial, com ampliação dos arrendamentos e atração de novas cargas.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p>Descontinuidade política de Atração de Investimentos pela alternância de poder a médio e longo prazo.</p> | <p>A dinâmica política brasileira frequentemente se caracteriza pela descontinuidade de iniciativas implementadas por gestores anteriores. Essa prática compromete a execução de projetos de longo prazo, fragiliza investimentos e mina a confiança dos investidores.</p> | <p>Criação de uma cultura de atração de investimentos forte, fundada numa empresa que coloca a clareza de seus objetivos em benefício da sociedade.</p> |
|--|--|--|---|

Fonte: InvestSC.

Assinaturas do documento



Código para verificação: **GK88FS46**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

✓ **GUILHERME PEREIRA OLIVEIRA** (CPF: 952.XXX.889-XX) em 19/12/2025 às 17:22:14

Emitido por: "SGP-e", emitido em 08/03/2019 - 14:57:02 e válido até 08/03/2119 - 14:57:02.

(Assinatura do sistema)

✓ **RENATO DIAS MARQUES DE LACERDA** (CPF: 018.XXX.717-XX) em 19/12/2025 às 19:08:32

Emitido por: "SGP-e", emitido em 13/07/2018 - 15:00:11 e válido até 13/07/2118 - 15:00:11.

(Assinatura do sistema)

✓ **MÁRIO POVIA** em 20/12/2025 às 13:42:26

Emitido por: "SGP-e", emitido em 11/03/2021 - 08:11:30 e válido até 11/03/2121 - 08:11:30.

(Assinatura do sistema)

✓ **ARAMIS CABEDA FARIA** (CPF: 932.XXX.719-XX) em 21/12/2025 às 16:55:34

Emitido por: "SGP-e", emitido em 31/05/2023 - 15:04:01 e válido até 31/05/2123 - 15:04:01.

(Assinatura do sistema)

✓ **BRUNA REGINA GONZAGA BRITO** (CPF: 050.XXX.759-XX) em 30/12/2025 às 09:04:45

Emitido por: "SGP-e", emitido em 13/07/2018 - 13:21:50 e válido até 13/07/2118 - 13:21:50.

(Assinatura do sistema)

✓ **ROGÉRIA PEREIRA MACHADO** (CPF: 035.XXX.739-XX) em 05/01/2026 às 14:28:07

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:33:56 e válido até 30/03/2118 - 12:33:56.

(Assinatura do sistema)

✓ **CARLOS EDUARDO PEREIRA DE BONA PORTÃO** (CPF: 037.XXX.899-XX) em 06/01/2026 às 14:14:49

Emitido por: "SGP-e", emitido em 02/12/2020 - 15:17:48 e válido até 02/12/2120 - 15:17:48.

(Assinatura do sistema)

✓ **MARCELO WERNER SALLES** em 12/01/2026 às 19:12:23

Emitido por: "SGP-e", emitido em 11/03/2021 - 08:10:51 e válido até 11/03/2121 - 08:10:51.

(Assinatura do sistema)

✓ **"ANA FLÁVIA MARTINS MACHADO"** em 13/01/2026 às 11:07:39

Emitido por: "SGP-e", emitido em 05/02/2025 - 16:38:32 e válido até 05/02/2125 - 16:38:32.

(Assinatura do sistema)



Assinaturas do documento



Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/SU5WRVNUU0NfNDA4NjFfMDAwMDA3MzhfNzM4XzIwMjVfR0s4OEZTNDY=> ou o site <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **INVESTSC 00000738/2025** e o código **GK88FS46** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.