



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2026

DEZEMBRO/2021



INTRODUÇÃO

O presente Plano Estratégico tem por objetivo atender à previsão legal da Lei nº 13.303/2016, Art. 1º, de que empresas públicas executem práticas de governança e controle proporcionais à relevância, à materialidade e aos riscos do negócio do qual são partícipes. Uma dessas execuções é a elaboração de um planejamento estratégico.

Na construção desse documento, buscou-se entender, na literatura científica, a concepção de planejamento estratégico, sendo adotado para essa elaboração as percepções de Andrews (2001)¹ e Oliveira (2009)². Para os autores, o planejamento estratégico é um processo gerencial contínuo e sistemático, desenvolvido em consonância com a razão de existir da instituição. O objetivo do planejamento é antecipar necessidades e demandas, oferecendo respostas de maneira rápida e eficiente para enfrentar problemas e controlar riscos e incertezas, gerando uma direção considerada adequada para a organização. Ainda segundo os autores, a ideia do planejamento estratégico não é só gerar estratégias e sim organizá-las, tornando-as operacionais, portanto, existe a necessidade da criação de diretrizes, objetivos, ações e metas, assim como a criação de processos padrões de construção, atualização e monitoramento dos indicadores.

Diante disso, o objetivo do presente documento é apresentar as bases de avaliação sobre o desempenho da Companhia Docas do Ceará (CDC) em 2021, seguido do desdobramento da estratégia em indicadores e metas para o período de 2022 a 2026, de forma a estabelecer as diretrizes que nortearão as prioridades estratégicas para a Companhia nos próximos anos, sendo este documento a base para a elaboração do Plano de Negócios 2022 da Companhia. Portanto, a intenção é que esse documento seja uma ferramenta no desenvolvimento de um processo de gestão competente, racional e visionário, capaz de orientar a instituição para que possa reconhecer as oportunidades e promover progressos.

¹ ANDREWS K. R. O conceito da Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

² OLIVEIRA, D. de P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas – 26 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

O projeto de elaboração do planejamento estratégico 2022-2026 da Companhia Docas do Ceará (CDC) durou cerca de dez meses entre março e dezembro de 2021 e contou com a participação e colaboração das Diretorias e Coordenadorias da empresa, até ser aprovada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração da CDC.

Tomando como referência documentos similares de outras empresas públicas e considerando recomendações da Controladoria Geral da União (CGU) e de consultoria especializada estruturou-se o planejamento estratégico 2022-2026 nas seguintes seções: Perfil da Companhia, Balanço do Planejamento Estratégico 2020-2024, Diretrizes Estratégicas, Análise de Negócio, Planejamento Estratégico 2022-2026, Riscos Estratégicos e Plano de Negócios.

A metodologia de construção das análises presentes nesse documento buscou fundamentação em bancos de dados e portais oficiais de notícia sobre a área portuária, assim como dados econômicos e sociais. Dessa forma, foram realizadas descrições de cenários, análise concorrencial, análise SWOT, dentre outras ferramentas comuns à gestão de planejamento.

O Planejamento Estratégico da CDC está alinhado às diretrizes do Ministério da Infraestrutura (Minfra) e da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia (SEST/ME). Buscou-se aproveitar ao máximo as premissas e diretrizes dadas pelo Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém³, publicado pelo Minfra em fevereiro de 2020, incluindo a projeção de demanda e o plano de ações e investimentos propostos pelo Poder Concedente.

³ O Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém encontra-se disponível tanto no Site do Ministério da Infraestrutura (<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/planejamento-e-gestao/planos-mestres-portos>) e no site da CDC (<http://www.docasdoceara.com.br/acoes-e-programas>).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
1. O PERFIL DA COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ	5
1.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	5
1.2 O PORTO DE FORTALEZA	6
1.1.1. Infraestrutura disponível	8
1.1.2. Concessões previstas	12
1.1.3. Perfil Mercadológico	13
2. BALANÇO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2024.....	15
3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E DE POLÍTICAS PÚBLICAS	17
4. ANÁLISE DE NEGÓCIO	21
4.1. ANÁLISE DE CENÁRIO.....	21
4.1.1. Contexto Internacional	21
4.1.2. Contexto Nacional	21
4.1.3. Contexto do setor portuário.....	22
4.1.4. Contexto Interno e Reconhecimento.....	22
4.2. ANÁLISE CONCORRENCIAL.....	24
4.3. ANÁLISE SWOT	27
4.3.1. Implicações Estratégicas dos elementos da SWOT	29
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022 - 2026	39
5.1. MAPA ESTRATÉGICO	40
5.2. INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS	40
6. RISCOS ESTRATÉGICOS	44
7. PLANO DE NEGÓCIOS	46

1. O PERFIL DA COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

1.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A Companhia Docas do Ceará (CDC) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Infraestrutura fundada a partir da Resolução nº 1.821 de 25 de março de 1965. Seu objeto social é o exercício das funções de Autoridade Portuária no âmbito dos Portos Organizados do estado do Ceará, sob sua administração e responsabilidade, em consonância com as políticas públicas setoriais formuladas pelo Ministério.

A Figura 1 apresenta a identidade da CDC, no que diz respeito à missão, visão e valores do Porto de Fortaleza.



Figura 1 – Identidade Organizacional CDC.

1.2 O PORTO DE FORTALEZA

O Porto de Fortaleza está situado na Enseada de Mucuripe, em Fortaleza, capital do Estado do Ceará, em local de destaque por sua proximidade com grandes centros do mercado mundial, como a Europa e a América do Norte e com o Canal do Panamá.

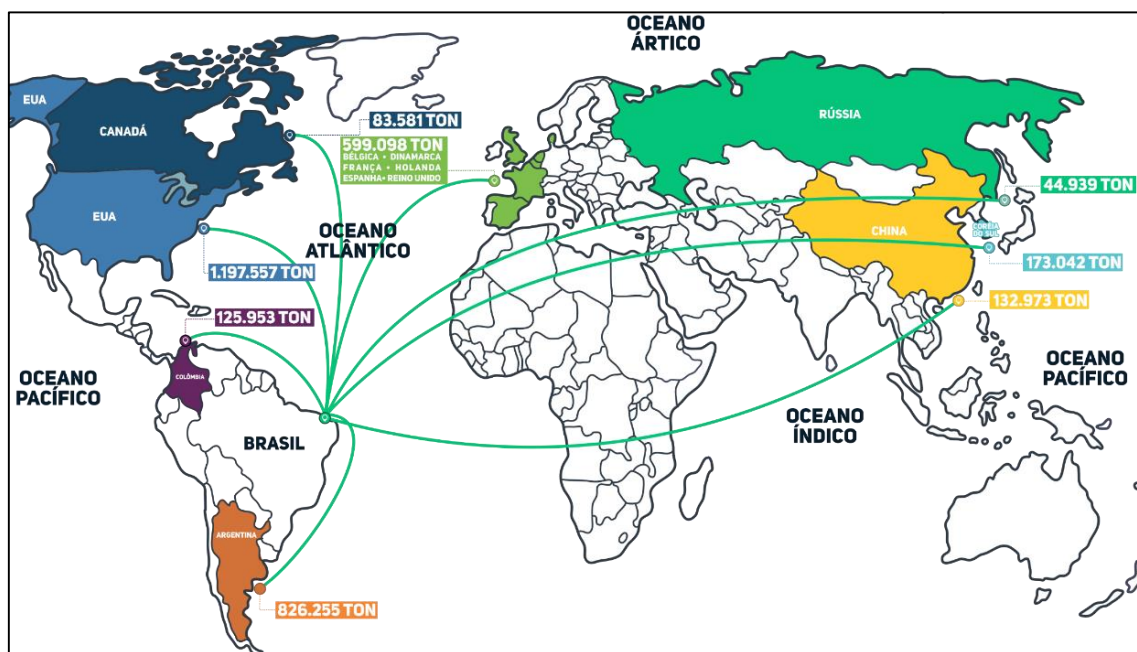


Figura 2 – Origem e Destino das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2020.

Fonte dos dados: ANTAQ (2021)⁴.

O Porto fica próximo ao complexo trigueiro (Grande Moinho Cearense, J. Macêdo e M. Dias Branco), à planta industrial de gorduras da M. Dias Branco (GME), à refinaria Lubnor e ao parque de tancagem de combustíveis, estando, inclusive, conectado ao parque de tancagem através de quinze dutos. Os dutos que acessam o Porto de Fortaleza conectam diretamente o Píer Petroleiro e o Cais Comercial a tanques de distribuidoras de combustíveis e GLP (Vibra Energia, Raízen, Nacional Gás e Liquigás) e a áreas industriais da Refinaria Lubrificantes e Derivados do Nordeste (LUBNOR). Há ainda um duto para transporte de gordura vegetal que conecta o píer petroleiro à planta da GME.

O Porto de Fortaleza está conectado com sua área de influência majoritariamente por meio de rodovias. As rodovias CE-085, BR-222, BR-020, CE-

⁴ Anuário ANTAQ: <http://anuario.antaq.gov.br/>

065, CE-060, BR-116 e CE-040 se distribuem radialmente a partir de Fortaleza e permitem que o Porto se conecte com os municípios a oeste, sul e leste da capital. O Porto também possui acesso ferroviário por meio da ferrovia operada pela concessionária Ferrovia Transnordestina Logística (FTL), conectando o porto a importantes polos econômicos, como o complexo Industrial do Porto do Pecém e a cidade de Sobral. As vias ferroviárias estão presentes tanto paralelamente ao cais quanto na retroárea.

Os acessos do Porto de Fortaleza estão destacados na Figura 3:

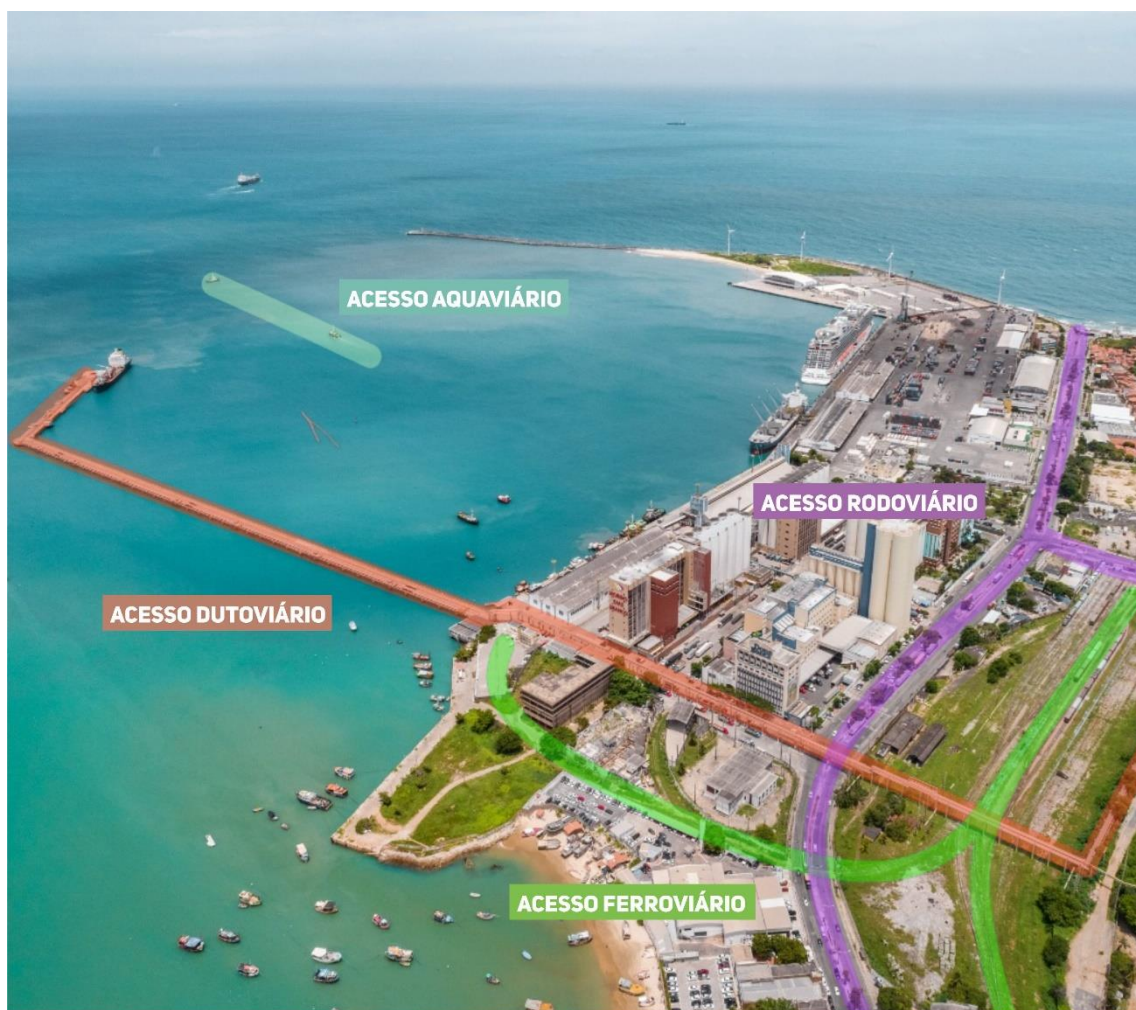


Figura 3 – Acessos Porto de Fortaleza.

1.1.1. Infraestrutura disponível

A infraestrutura de acostagem do Porto de Fortaleza é composta por um cais comercial e um píer, além de um cais pesqueiro que não é utilizado para a movimentação de cargas. O cais comercial conta com seis berços, numerados de 101 a 106, enquanto que o píer conta com dois berços: Berço 201 e Berço 202. Nestas áreas, em 2020, foram movimentadas 4,9 milhões de toneladas, registrando um aumento de 12% com relação à movimentação do ano anterior. As áreas atualmente destinadas para a armazenagem e movimentação de cargas e passageiros encontram-se apresentadas nas figuras 4 e 5 e descritas na Tabela 1:

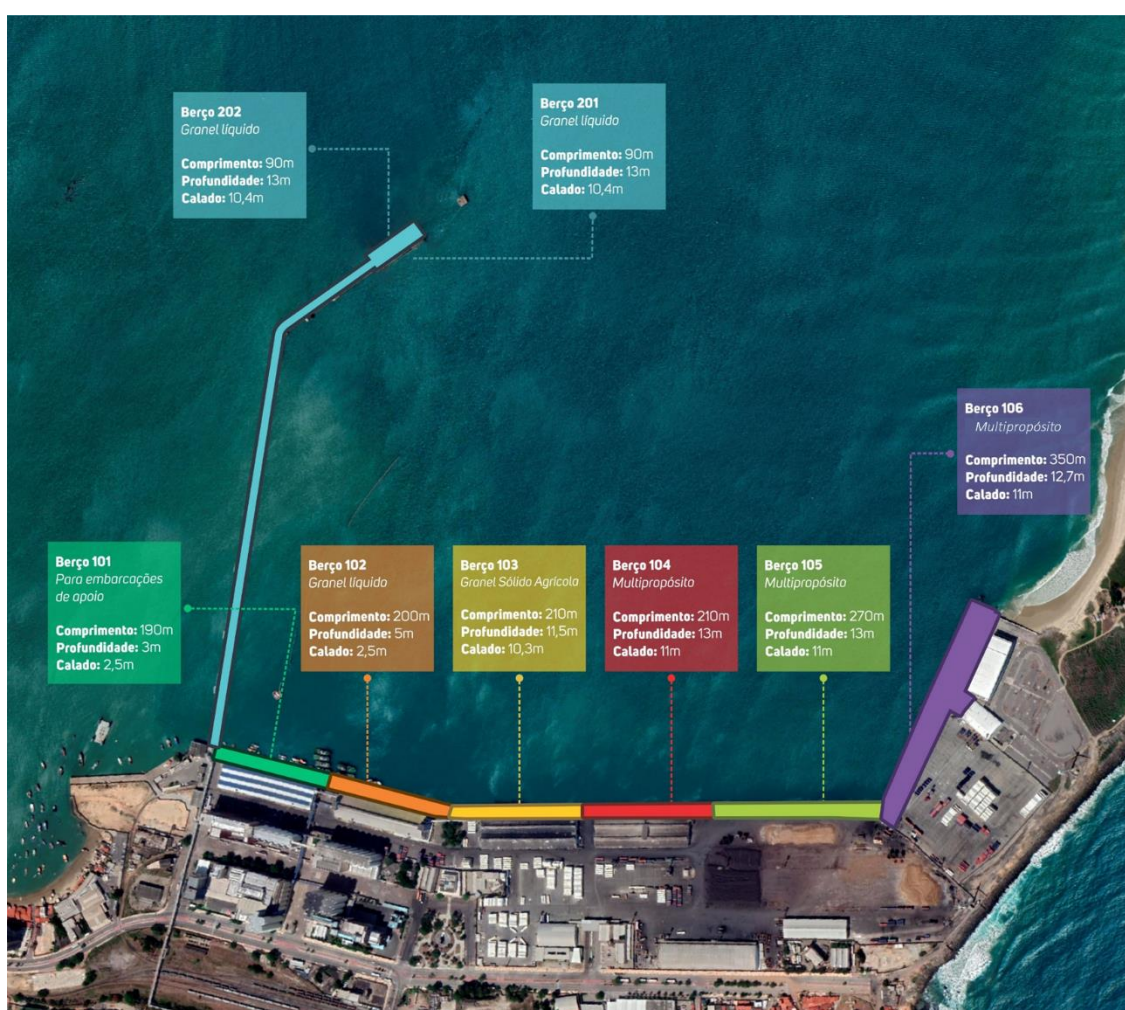


Figura 4: Infraestrutura de acostagem do Porto de Fortaleza.

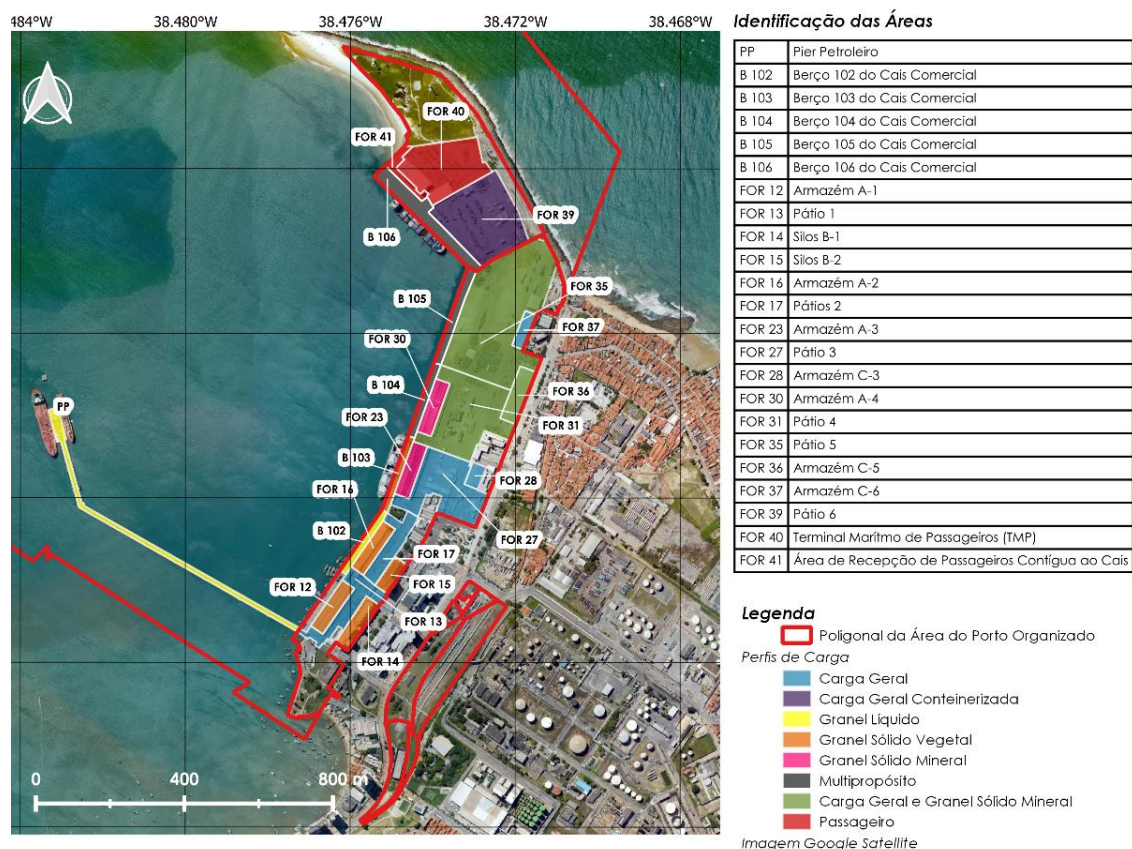


Figura 5: Áreas e instalações do Porto de Fortaleza (detalhado).

Tabela 1 - Características das áreas e instalações afetas às operações portuárias – situação atual.

Número da Área/Instalação	Nome/Identificação da área	Área (m²)	Perfil de Carga	Tipo de instalação
PP	Pier Petroleiro	12.455,02	Granel Líquido	Acostagem
B 102	Berço 102 do Cais Comercial	3.871,03	Granel Líquido	Acostagem
B 103	Berço 103 do Cais Comercial	3.679,59	Granel Sólido Vegetal	Acostagem
B 104	Berço 104 do Cais Comercial	3.901,85	Multipropósito	Acostagem
B 105	Berço 105 do Cais Comercial	5.830,15	Multipropósito	Acostagem
B 106	Berço 106 do Cais Comercial	13.448,94	Multipropósito	Acostagem
FOR 12	Armazém A-1	6.000,00	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 13	Pátio 1	12.255,46	Carga Geral	Armazenagem

Número da Área/Instalação	Nome/Identificação da área	Área (m²)	Perfil de Carga	Tipo de instalação
FOR 14	Silos B-1	6.000,00	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 15	Silos B-2	3.885,00	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 16	Armazém A-2	6.174,00	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 17	Pátio 2	9.326,08	Carga Geral	Armazenagem
FOR 23	Armazém A-3	6.023,50	Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 27	Pátio 3	27.455,53	Carga Geral	Armazenagem
FOR 28	Armazém C-3	2.446,76	Carga Geral	Armazenagem
FOR 30	Armazém A-4	6.016,03	Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 31	Pátio 4	36.742,01	Carga Geral e Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 35	Pátio 5	71.074,65	Carga Geral e Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 36	Armazém C-5	6.835,84	Carga Geral e Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 37	Armazém C-6	3.301,47	Carga Geral	Armazenagem
FOR 39	Pátio 6	38.412,21	Carga Geral Containerizada	Armazenagem
FOR 40	Terminal Marítimo de Passageiros (TMP)	27.640,09	Passageiro	Terminal de Passageiros
FOR 41	Área de Recepção de Passageiros Contígua ao Cais	3.655,94	Passageiro	Terminal de Passageiros

Atualmente o Porto de Fortaleza conta com dois arrendamentos vigentes que preveem a exploração de três das áreas afetas às operações portuárias para movimentação ou armazenagem de granéis sólidos vegetais: FOR 14 e FOR 15 (M. Dias Branco) e FOR 16 (TERGRAN). A CDC, alinhada às diretrizes estratégicas do Ministério da Infraestrutura, considera que todas as suas áreas afetas à operação portuária não arrendadas encontram-se disponíveis para arrendamento já no cenário atual. As únicas exceções são os berços do cais

comercial, respeitando a característica atual de exploração de forma compartilhada.

A infraestrutura de armazenagem do Porto de Fortaleza é composta por armazéns, silos e pátios, e toda a sua área é alfandegada. O Armazém A-2 está conectado ao Berço 103 e às estruturas de armazenagem das empresas Grande Moinho Cearense, J. Macêdo e M. Dias Branco, por um sistema de correias transportadoras com 500 metros de extensão. Tal operação faz do Porto de Fortaleza um dos maiores polos trigueiros do País, com uma prancha média de 8 mil toneladas de trigo por dia.

O Porto de Fortaleza conta com os Pátios 3, 4, 5 e 6, totalizando área de 150 mil m² para uso público. Os pátios contam com 480 tomadas para contêineres *reefer*, possibilitando ao porto movimentar grandes cargas de frutas produzidas na região de influência.

O Porto conta ainda com um terminal de passageiros com capacidade de 4.500 passageiros por turno, cujo cais tem profundidade de 13 metros permitindo a atracação de navios cruzeiros com 350 metros de extensão. São ofertadas, ainda, instalações para embarque, desembarque e trânsito de passageiros, área de movimentação de bagagens, área para órgão de fiscalização e controle e estacionamento com capacidade de 200 vagas para autos e 40 ônibus, praça de alimentação e lojas. Outro detalhe é que esse terminal é adaptado para realização de eventos e shows, os quais têm ocorrido com certa frequência. A Figura 6 permite a visualização desse Terminal:

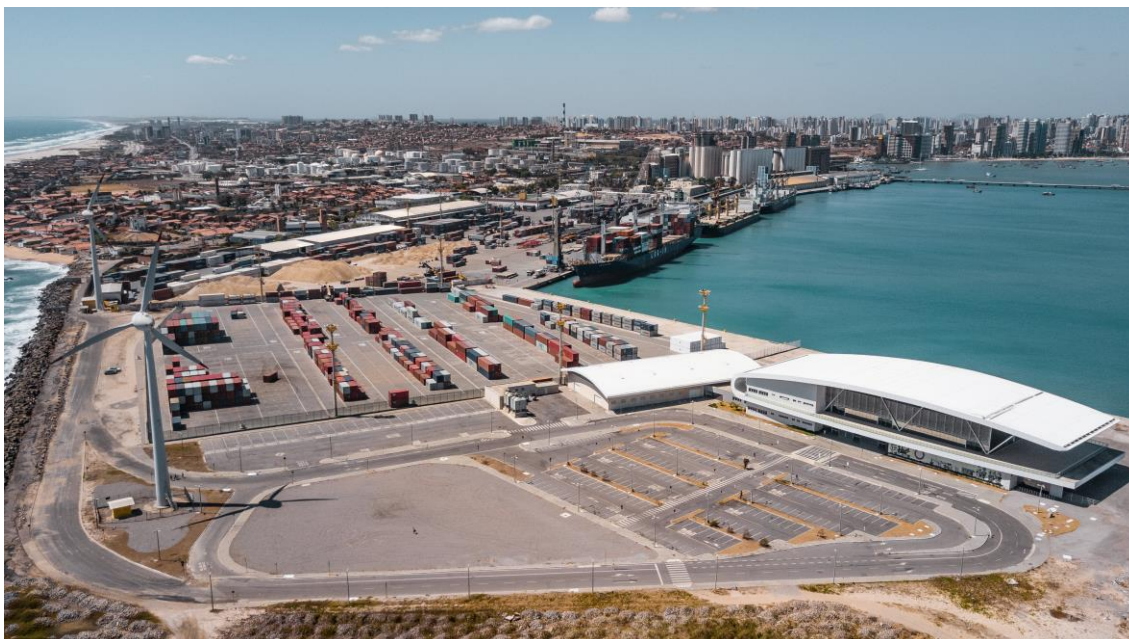


Figura 6: Terminal de Passageiros do Porto de Fortaleza.

As atracções de navios de cruzeiro no Porto de Fortaleza ocorrem entre novembro e abril, no Berço 106, com prioridade de atracção em relação às mercadorias que também podem ser operadas nesse berço.

1.1.2. Concessões previstas

Atualmente três empreendimentos do Porto de Fortaleza encontram-se qualificados no Programa de Parcerias e Investimentos (PPI)⁵ do Governo Federal. Tratam-se de projetos de arrendamento de áreas cujas características encontram-se apresentadas a seguir:

Tabela 2: Projetos de Arrendamento do Porto de Fortaleza.

Projeto	Área	Investimentos previstos	Data de Qualificação
Terminal Marítimo de Passageiros (TMP)	27.640,09 m ²	R\$ 1,6 milhão	18/11/2019
Arrendamento de terminal para movimentação e armazenagem de granel líquido no Porto de Mucuripe/CE (MUC 59)	25.628,00 m ²	R\$ 120,7 milhões	27/04/2021
Arrendamento de Terminal de Granel Sólido do Porto de Mucuripe/CE (MUC 03)	11.767,51 m ²	R\$ 66,0 milhões	25/08/2021

⁵ <https://portal.ppi.gov.br/projetos1#/s/Em%20andamento/u/CE/e/Portos/m//r/>

1.1.3. Perfil Mercadológico

A diversidade de tipos de cargas movimentadas é uma importante característica do Porto de Fortaleza, tendo a operação infraestrutura propícia e expertise no transporte de quatro tipos de cargas: granel líquido, granel sólido vegetal, granel sólido mineral e carga geral. A distribuição percentual de cada natureza de carga movimentada em 2020 e os principais produtos para cada natureza de carga encontram-se apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3: Participação dos perfis de cargas na movimentação em 2020.

Natureza de Carga	Principais Produtos	Participação em 2020
Granel Líquido	Gasolina	45,3%
	Diesel	
	GLP	
	Petróleo Bruto	
	Etanol	
	Lubrificantes	
Granel Sólido Vegetal	Óleo de Palma	24,4%
	Trigo	
Granel Sólido Mineral	Escória	22,2%
	Clínquer	
	Coque de Petróleo	
	Minério de Manganês	
Carga Geral	Contêineres	8,1%

Fonte dos dados: ANTAQ (2021).

O transporte de Granel Líquido e de Granel Sólido Vegetal representa quase 70% do total movimentado no Porto. A movimentação dessas cargas corresponde a operações consolidadas e cativas ao Porto, devido a infraestruturas existentes no Porto e na região próxima, sendo o Granel Líquido referente a combustíveis e derivados de petróleo (Refinaria Lubnor e Parque de Tancagem) e ao desembarque de gorduras vegetais para a planta industrial da GME, e o Granel Sólido Vegetal referente ao desembarque de trigo para o polo trigueiro (Grande Moinho Cearense, J. Macêdo e M. Dias Branco).

O Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém (2020), prevê um aumento de cargas de 2,7% ao ano, até 2040, para o Porto de Fortaleza. Esse aumento é sustentado pela atração de mais cargas em todos os perfis já movimentados e por melhorias operacionais e investimentos portuários nas áreas já existentes, priorizando-se o investimento privado decorrente de arrendamento. O estudo prevê, ainda, um déficit de capacidade para a movimentação de graneis líquidos e de trigo, indicando a necessidade de

ampliação e de investimento em novas estruturas ou processos. Não é previsto déficit de capacidade para a movimentação de contêineres no Porto de Fortaleza. Ainda segundo o estudo, atualmente não são esperadas alterações importantes nos perfis de cargas a serem movimentadas no Porto de Fortaleza.

Conforme descrito o perfil do Porto de Fortaleza pela sua infraestrutura e pela natureza das cargas movimentadas, pode-se identificar o público-alvo do Porto como empresas e/ou grupos interessados em arrendar áreas disponíveis (armazéns e pátios), ou apenas utilizar a estrutura e os serviços portuários, sendo a prospecção de clientes voltada para a região de influência do Porto e cujas cadeias de produção e consumo se enquadrem no tipo de cargas movimentadas pelo Porto.

Como principais clientes, o Porto tem a Lubnor e as empresas que operam o parque de tancagem. Em seguida, as empresas que compõem o polo trigueiro de Fortaleza: M. Dias Branco, Grande Moinho Cearense e J. Macêdo. A manutenção, aperfeiçoamento e até expansão dessas operações é a principal estratégia comercial da companhia.

Como público-alvo de prospecção, o Porto tem: as empresas do polo produtor de cimento no Ceará (produção de 2,2 milhões de toneladas por ano e cujos insumos são movimentados via transporte aquaviário); a Companhia Siderúrgica do Pecém; empresas mineradoras da região de influência; os produtores de frutas do Ceará e do Rio Grande do Norte, dentre outras regiões próximas ao Porto; empresas da cadeia de montagem de parques eólicos; dentre outros.

2. BALANÇO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2024

O monitoramento do desempenho da estratégia se constitui como elemento essencial para o sucesso do Planejamento Estratégico formulado, pois essa etapa é onde se confere o alcance dos resultados, através da medição dos indicadores e da verificação de execução de ações estratégicas. O monitoramento estratégico fornece insumos para a tomada de decisão dos gestores.

Em 2021, a CDC reestruturou sua metodologia de monitoramento de indicadores e de ações do seu Planejamento Estratégico. O rito trimestral passou a ser realizado considerando não apenas a mensuração dos resultados dos indicadores estratégicos, mas uma análise de desempenho e uma evidenciação dos principais avanços e desafios de cada ação, por perspectiva, além de uma avaliação dos riscos estratégicos relacionados e um parecer do órgão de governança interna, com sugestões de ações a serem implementadas. Vale destacar que o novo processo de monitoramento da companhia fundamenta-se na metodologia Balanced Scorecard (BSC) e nas perspectivas dispostas no Mapa Estratégico: Financeira, Mercado e Sociedade, Processos e Aprendizado e Crescimento.

Como resultado do monitoramento realizado no 3º trimestre de 2021 e considerando a expectativa de conclusão de ações ainda este ano, apresentamos a seguir as principais ações concluídas, evidenciado o empenho de todo seu corpo técnico, que ajudaram a Companhia a estar mais próxima de seus objetivos.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

2 ações concluídas

- Reestruturação do processo de cobrança a inadimplentes, com assinatura de convênio com Estudos de Protesto de Títulos do Brasil – IEPTB e elaboração de **Norma de Faturamento e Cobrança**;
- Conclusão de **Diagnóstico do Setor Financeiro**, com definição de Plano de Reestruturação.

PERSPECTIVA DE MERCADO E SOCIEDADE

8 ações concluídas

- Execução do **Plano de Comunicação e Mobilização Externa** do ano consolidando as redes sociais como canal adicional de comunicação.
- Elaboração da **Carta de Serviços** aos Usuários da CDC.
- Campanha de **fomento a Manifestações de Ouvidoria** nos canais internos e externos.
- Início do **processo de arrendamento da área MUC 03** com perspectiva de exportação de fosfato e importação de coque e enxofre e sua qualificação no Programa de Parceria de Investimentos.
- Estruturação e aplicação de **Pesquisa de Satisfação** aos Usuários do Porto de Fortaleza.
- Elaborado **Programa de Prospecção de Clientes e Relacionamento Institucional** e início das visitas aos parceiros e clientes do Porto.
- Criação de Seção e Negócios no site da CDC com divulgação de **Portfólio de Investimentos** e oportunidades de parcerias, além de participação em eventos do setor (NORDESTE EXPORT, BRASIL EXPORT, EXPOLOG e MISSÃO INTERNACIONAL)
- **Reestruturação do site da CDC** visando facilitar a navegação e dar mais transparência às informações.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS

9 ações concluídas

- Atualização do **Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Fortaleza**, com perspectiva de aprovação pelo Ministério da Infraestrutura ainda em 2021.
- Elaboração e aprovação de nova **Norma de Correição**.
- Inclusão de **Análises de Riscos em relatórios da Auditoria Interna e no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT)**.
- Aperfeiçoamento e detalhamento em **novos modelos disponibilizados para solicitação de compras / serviços**.
- Revisão e padronização de **informações cadastrais dos funcionários**.
- Implementação de **Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)** com estabelecimento de mecanismos de avaliação das auditorias.
- Revisão da **Norma de estágio, Norma de Controle de Frequência, Regulamento de Banco de Horas e Norma Suprimento de Numerário**.
- Implementação de ações de **Melhoria da nota do Índice de Desempenho Ambiental – IDA**, com estabelecimento de nova sistemática de relacionamento entre áreas envolvidas.
- Início do processo de **renovação da Licença Ambiental de Operação** do Porto de Fortaleza.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

4 ações concluídas

- Execução do **Plano de Comunicação e Mobilização Interna**, com retorno de palestras com especialistas em temas de interesse para saúde e segurança dos colaboradores.
- **Capacitação em ética** para os colaboradores, além de divulgação de guia prático.
- Contratação de Firewall e Endpoint, além de implantação de procedimentos de **segurança para proteção de dados e sistemas da CDC**.
- Execução do **Plano de Capacitação** com expectativa de atendimento da meta de treinamento médio de 45 horas por empregado em 2021.

3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E DE POLÍTICAS PÚBLICAS

O Planejamento Estratégico da CDC foi elaborado considerando alinhamento às diretrizes de políticas públicas do Governo Federal, principalmente do Ministério da Infraestrutura, nas políticas constantes dos instrumentos de Planejamento Integrado de Transportes, e do Ministério da Economia, nas políticas relacionadas à governança e gestão das empresas públicas. Os instrumentos de planejamento, bem como seu alinhamento e suas inter-relações encontram-se apresentadas no diagrama a seguir.

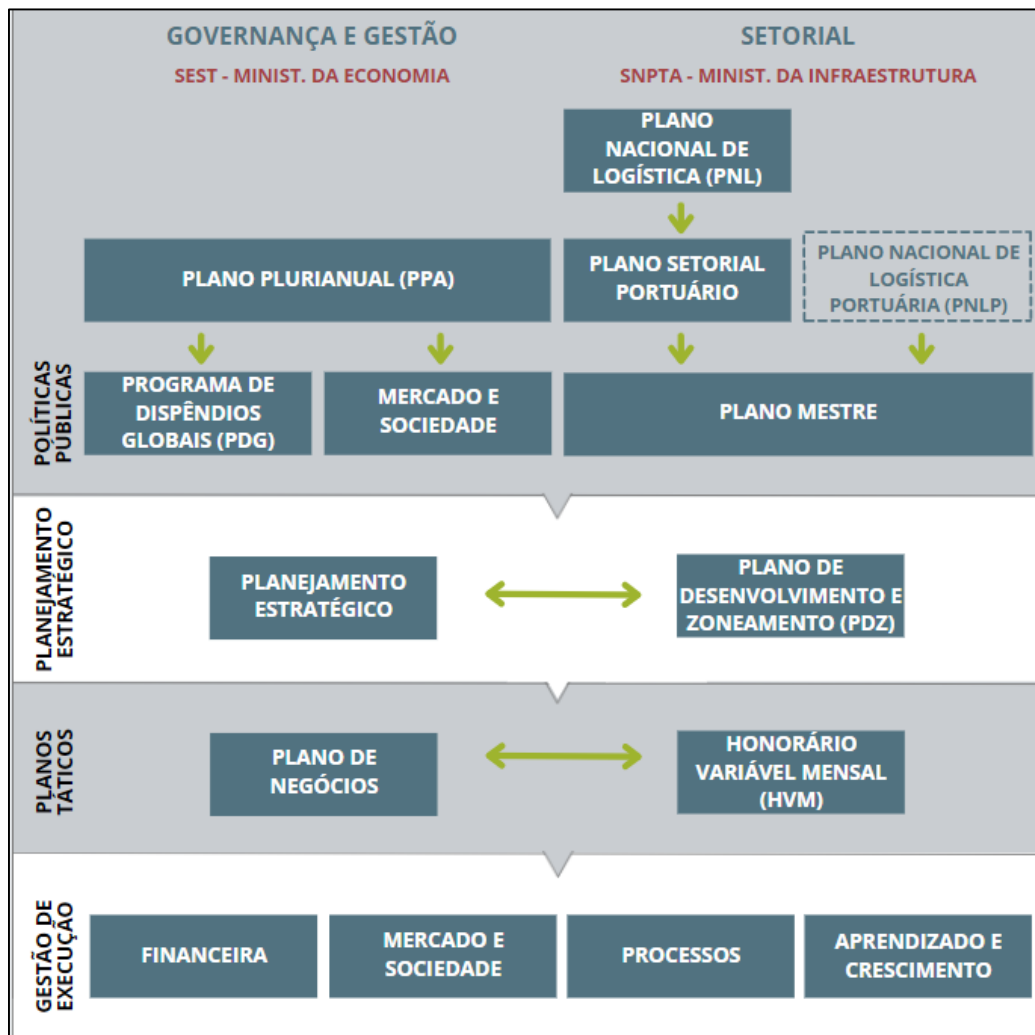


Figura 7: Mapa Estratégico.

As principais diretrizes consideradas nos instrumentos da esfera de políticas públicas encontram-se listados a seguir. Cada diretriz foi classificada nas perspectivas consideradas no planejamento, definidas conforme a metodologia BSC, conforme listado a seguir:

Planejamento Estratégico MINFRA

1. **Mais Investimentos** para viabilizar empreendimentos que levarão à redução dos custos logísticos por meio de concessões e parcerias. 
2. **Mais Eficiência** com adoção de critérios para qualificação de projetos e otimização de gastos. 
3. **Menos Burocracia** com aperfeiçoamento de processos e normas além da promoção da inovação. 
4. **Mais Diálogo** com a sociedade e atores envolvidos no setor de infraestrutura. 
5. **Mais Governança e Gestão** fortalecendo instrumentos de gestão e controle e promovendo a capacitação do corpo técnico.  
6. **Mais Desenvolvimento** por meio de incremento de produtividade gerando regiões geoeconômicas mais integradas.  

Plano Nacional de Logística 2035

1. Planejar as infraestruturas de transportes à luz das **particularidades regionais** e da **sustentabilidade ambiental**. 
2. Promover a **expansão e a manutenção contínuas** do sistema viário federal, de forma **técnica e financeiramente sustentável**.  
3. **Flexibilidade regulatória** como tendência identificada e norteadora dos planos setoriais. 
4. **Participação privada nos investimentos e equidade territorial** como tendências identificadas e norteadoras dos planos setoriais. 

Legenda de Perspectivas BSC:

- | | |
|--|---|
|  Financeira |  Mercado e Sociedade |
|  Processos |  Aprendizado e Crescimento |

Plano Mestre Fortaleza - Pecém

1. **Melhorias Operacionais** para aumento da capacidade de movimentação por meio de otimização de processos 
2. **Investimentos Portuários** em infraestrutura para incremento da capacidade e atendimento da movimentação esperada de granéis vegetais e granéis líquidos. 
3. **Acessos ao Porto** eficiente e melhoria da relação **Porto-cidade** para garantir o pleno escoamento de cargas e mitigar conflitos decorrentes do contexto urbano. 
4. **Gestão Portuária** para aprimoramento das atividades e processos da Administração do Porto. 
5. Ações de **Meio Ambiente** para minimizar os impactos das atividades buscando a conformidade da gestão ambiental da instalação e de saúde e segurança do trabalhador. 

Planejamento SEST

1. Missão de **aprimorar a governança** das empresas estatais federais, contribuindo para a transparência e maior eficiência do investimento público.  

Plano Plurianual - PPA 2020-2023

1. **Ampliação do investimento privado** em infraestrutura, orientado pela associação entre planejamento de longo prazo e redução da insegurança jurídica  
2. Promover a **eficiência, a qualidade e a segurança** do sistema de transporte aquaviário, aumentando a sua disponibilidade e competitividade. 

Legenda de Perspectivas BSC:

 Financeira  Mercado e Sociedade
 Processos  Aprendizado e Crescimento

4. ANÁLISE DE NEGÓCIO

4.1. ANÁLISE DE CENÁRIO

A principal função da Análise de Cenário é propiciar uma visão do contexto interno e externo no qual a organização está inserida, possibilitando uma visão mais clara do panorama atual, e consequentemente, possibilitando a tomada de decisão mais fundamentada, diante da identificação de fatores com potencial de impactar as operações da Companhia.

4.1.1. Contexto Internacional

- Retomada econômica mundial com o maior controle da Pandemia do Coronavírus provocando aumento no consumo mundial;
- Recessão econômica mundial (como resultado da pandemia);
- Inflação mundial ⁶(como resultado da pandemia);
- Alta no preço das commodities;
- Alta no preço do trigo⁷;
- Aumento da força da pauta da sustentabilidade e do combate às mudanças climáticas⁸.

4.1.2. Contexto Nacional

- Reabertura do comércio com o maior controle da Pandemia do Coronavírus;
- Desvalorização do Real e alta do Dólar, com previsão de que o preço do Dólar siga alto em relação ao Real ao longo de 2022⁹;
- Recorde do comércio bilateral entre o Brasil e os Estados Unidos até setembro de 2021, atingindo o maior nível desde 1997, totalizando US\$ 49,6 bilhões (maior aumento de exportações brasileiras);
- Aumento do comércio Brasil e China;
- Crescimento do PIB em relação a 2020, mas o Brasil entra em recessão técnica devido ao baixo crescimento previsto em relação ao pré-

⁶ <https://exame.com/economia/causas-e-consequencias-da-inflacao-que-abala-a-economia-mundial/>

⁷ <https://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/trigo/trigo-atinge-cotacao-ultimos-8-anos-96-saca/>

⁸ <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-59274397>

⁹ <https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2021/11/gestores-veem-dolar-entre-r-541-e-r-570-no-fim-de-2022-mostra-bank-america.html>

pandemia¹⁰. A previsão para 2022 é de que o PIB siga sem crescimento significativo;

- Incertezas quanto à política fiscal diante do aumento do déficit e da dívida pública;
- Ampliação do Programa Nacional de Desestatização com a inclusão de Portos Públicos;
- Alteração na Lei de Diretrizes Orçamentárias do Governo Federal inviabiliza investimentos diretos em empresas públicas que não estejam no Programa Nacional de Desestatização¹¹;
- Crise hídrica e energética¹²;
- Aumento da inflação no País durante 2021, com previsões da alta seguir durante 2022¹³;
- Aumento da pobreza e da extrema pobreza no País¹⁴.

4.1.3. Contexto do setor portuário

- Aprovação no Senado do Projeto de Lei 4199/20 (BR do Mar)¹⁵ que pretende ampliar a oferta de transportes entre os portos brasileiros (Cabotagem);
- Escassez de contêineres¹⁶ que encarece o transporte marítimo desse tipo de carga.

4.1.4. Contexto Interno e Reconhecimento

- Resultados de 2020, como o crescimento em 354% do EBITDA e a ampliação da movimentação em 12%, foram reconhecidos em âmbito nacional pelo prêmio Portos+Brasil¹⁷;
- Evolução em aspectos de governança, transparência, gerenciamento de riscos e controles registrada no 5º Ciclo do Indicador de Governança

¹⁰ <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/12/02/pib-brasileiro-3-trimestre-de-2021.htm>

¹¹ <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.194-de-20-de-agosto-de-2021-339918271>

¹² <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/11/22/importacao-de-energia-cresce-63-com-crise-hidrica-no-pais.ghtml>

¹³ <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/12/06/mercado-financeiro-ja-ve-inflacao-acima-de-5percent-em-2022-e-estouro-da-meta-pelo-2o-ano-seguido.ghtml>

¹⁴ <https://www.aredacao.com.br/noticias/160196/cresce-numero-de-pessoas-em-situacao-de-extrema-pobreza-no-centro-oeste>

¹⁵ <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/11/senado-aprova-projeto-que-cria-a-br-do-mar.shtml>

¹⁶ <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2021/09/09/crise-no-mar-entenda-a-escassez-de-containers-que-afeta-produtores-do-mundo-todo.ghtml>

¹⁷ <https://clickpetroleoegas.com.br/porto-do-mucuripe-fica-em-1o-lugar-na-premiacao-portosbrasil-em-movimentacao-de-cargas/>

IG-SEST com pontuação de 7,03, resultado 47% superior ao do último ciclo avaliado;

- Evoluções da gestão refletidas na melhora do Índice de Gestão das Autoridades Portuárias (IGAP) que foi avaliado em 7,5 para 2020.

4.2. ANÁLISE CONCORRENCIAL

Para identificação dos principais concorrentes do Porto de Fortaleza, para posterior definição de estratégias que garantam a participação de mercado do Porto, foram analisados os portos com proximidade de até 800 km de Fortaleza e os tipos de cargas movimentadas por eles. Os principais concorrentes ao Porto de Fortaleza são os que ficam entre Itaqui e Suape, compreendendo oito portos, sendo eles: Itaqui; Terminal Marítimo de Ponta Madeira; Terminal Portuário do Pecém; Guamaré; Porto de Natal; Porto de Cabedelo; Porto de Recife; e Porto de Suape. A imagem abaixo ilustra a localização dos portos concorrentes, assim como o tipo de carga que movimentam.

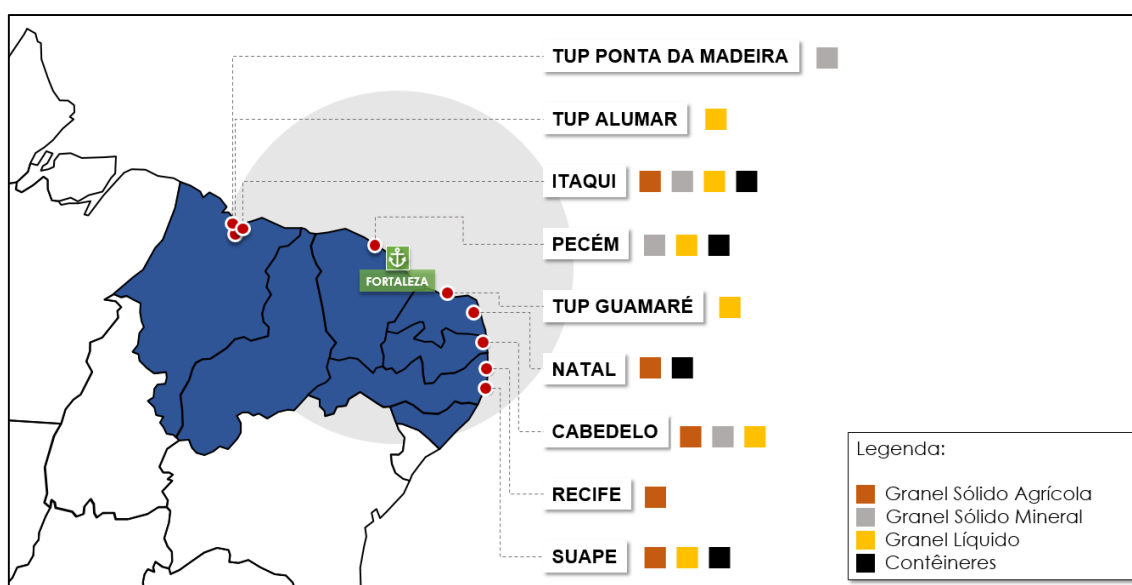


Figura 8 – Portos na área de influência com cargas concorrentes.

A partir de uma análise detalhada de participação de mercado do Porto de Fortaleza em relação a seus concorrentes para cada natureza de carga, assim como das características da operação desses portos, foi possível especificar as cargas onde há, de fato, concorrência e descrever as estruturas portuárias para desenvolver estratégias de ganho de mercado, conforme tabela 4:

Tabela 4 – Principais portos concorrentes.

Porto	Cargas que concorrem	Pontos fortes	Pontos fracos
Complexo Portuário do Pecém (CE)	Insumos da cadeia produtiva industrial do Ceará (escória, coque de petróleo, carvão, etc.);	Permite que embarcações com calado de até 15,3 m atraiquem ao Terminal;	
	Contêineres refrigerados para exportação de frutas da região de influência;	Equipamentos modernos e especializados para as operações de contêineres e granéis sólidos e líquidos: dois portêineres, sistemas de correias transportadoras, e oito guindastes MHC;	Perfil offshore demanda maiores investimentos em sistemas de correias transportadoras;
	Contêineres em geral da região de influência;	Complexo industrial;	Perspectiva de déficit de capacidade de cais para a movimentação de granéis sólidos minerais, produtos siderúrgicos e contêineres entre 2020 e 2030.
	Estruturas de parques eólicos;	Existência de Zona de Processamento de Exportação (ZPE);	
	Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;	Parceria com o Porto de Roterdã;	
Porto de Suape (PE)	Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.	Conectada à Ferrovia Transnordestina.	
		Porto de Suape inserido em Complexo Industrial e Portuário e próximo à Refinaria Abreu e Lima;	Existência de déficit de capacidade de cais para movimentação de granéis líquidos (exceto petróleo) no Porto de Suape;
	Contêineres em geral da região de influência;	Profundidades dos berços do Porto de Suape Adequadas;	Perspectiva de déficit de capacidade de armazenagem no Porto de Suape para GLP, derivados de petróleo (exceto GLP) e etanol, e produtos químicos, a partir de 2019, 2030 e 2035, respectivamente.
Porto de Itaqui (MA)	Cargas gerais da região de influência.	Capacidade do canal de acesso aquaviário superior à demanda de atracções em horizontes futuros.	
	Minério de Ferro da Chapada Piauí;	Capacidade para receber navios de granéis líquidos com até 18,5 m de calado e de granéis sólidos com até 17,5 m de calado;	Necessidade frequente de manutenção da correia transportadora.
	Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;	Sistema de dutovias em três berços;	
	Combustível para os estados do Ceará e do Piauí;		
	Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.		

Porto	Cargas que concorrem	Pontos fortes	Pontos fracos
		Aparelhagem de cais e correias transportadoras em três berços;	
		Conectado a dois modais ferroviários (Estrada de Ferro e Transnordestina).	
Porto de Natal (RN)	Contêineres refrigerados para exportação de frutas da região de influência.	Capacidade para acomodar mais de 500 contêineres refrigerados.	Gargalo operacional pelo cais público não ser linear; Inviabilidade de navegação noturna no complexo; Proximidade de portos e terminais com infraestrutura e operações mais eficientes.
Porto de Cabedelo (PB)	Combustível para os estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba; Contêineres em geral da região de influência; Insumos para o polo cimenteiro da Paraíba.		O calado operacional máximo dos navios permitido no canal de acesso é de 9,14 metros.

Fontes das informações: Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém (2020); Plano Mestre Complexo Portuário do Itaqui (2018); Plano Mestre Complexo Portuário Recife e Suape (2019); Plano Mestre do Complexo Portuário de Natal (2019). Plano Mestre Complexo Portuário de Cabedelo (2018).

4.3. ANÁLISE SWOT

A partir da Análise de Cenário, da Análise Concorrencial e considerando, ainda, o resultado da Gestão e Monitoramento dos Riscos da Companhia, foi possível identificar as influências do ambiente interno e externo por meio de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – SWOT). Segue abaixo um quadro com o diagnóstico do ambiente da CDC.

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Localização estratégica em relação a importantes mercados mundiais. • Infraestrutura moderna e consolidada para as operações de trigo. • Operação consolidada de movimentação de combustíveis e derivados de petróleo. • Disponibilidade de áreas para arrendamento. • Disponibilidades de áreas não operacionais para exploração indireta. • Infraestrutura propícia à movimentação de grânéis sólidos (porto <i>onshore</i>). • Infraestrutura propícia à movimentação de contêineres refrigerados. • Condições favoráveis de infraestrutura de rodovias de acesso e das vias rodoviárias internas. • Diversidade de modais para acesso ao porto. • Recentes mudanças nos processos de gestão têm causado impactos positivos nos resultados da empresa.	• Existência de fatores limitantes ao acesso aquaviário. • Limitação de comprimento das embarcações no berço 106. • Proximidade com o centro urbano de Fortaleza. • Alguns armazéns com necessidade de modernização. • Operações de berço de grânéis líquidos com o nível de serviço aquém do adequado. • Baixa participação do modal ferroviário. • Terminais arrendados desprovidos de núcleo ambiental e de Sistema de Gestão Ambiental –SGA. • Desafios na eficácia do controle de impactos ambientais associados à movimentação de grânéis sólidos. • Defasagem tecnológica da infraestrutura de gestão de informações. • Defasagem de tarifa e dificuldade de revisão com impacto nos resultados da Companhia.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Aumento da movimentação de cargas atrelado ao potencial de crescimento econômico da Região Nordeste. • Memorando de entendimento com o Governo da Argentina. • Atração de novos volumes ao complexo atrelados à conclusão do eixo cearense da Ferrovia Nova Transnordestina. • Expansão agrícola do Nordeste na região do Matopiba.	• Concorrência com outros terminais na movimentação de cargas containerizadas. • Indefinição acerca da tancagem de grânéis líquidos nas instalações do Complexo Portuário. • Expansão do plantio de trigo no Ceará e no Nordeste. • Competição com portos privados com regime mais flexível de gestão e contratações.

-
- Localização geográfica próxima de regiões produtoras de frutas.
 - Requalificação da orla marítima de Fortaleza.
 - Projeto de Lei 4199/2020 (BR do Mar).
 - Expansão da cadeia de energia renovável no Ceará e no Nordeste (Eólica e Solar).
 - Instalação de Usina de Itataia em Santa Quitéria (complexo minero-industrial).
 - Expansão da produção de cimento no estado.
 - Aumento de embarque aquaviário por parte do polo trigueiro de Fortaleza.
-

No subcapítulo a seguir, cada um dos elementos identificados é detalhado por meio de descrição e identificação das implicações estratégicas.

4.3.1. Implicações Estratégicas dos elementos da SWOT

FORÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Localização estratégica em relação a importantes mercados mundiais.	A localização do Porto de Fortaleza é uma vantagem competitiva em relação a outros portos do país por estar próximo de importantes mercados mundiais: Estados Unidos e Europa. Essa proximidade é uma importante particularidade que faz o Porto de Fortaleza ser frequentemente considerado nas escalas de navios para abastecimento e arrumação na preparação para as viagens destinadas ou provenientes desses mercados.	Prospectar clientes na região de influência do porto cujas cadeias de produção e consumo estejam relacionadas com esses mercados.
Infraestrutura moderna e consolidada para as operações de trigo.	As empresas privadas instaladas na retroárea e em áreas arrendadas no Porto de Fortaleza formam um dos maiores polos trigueiros do País, tendo alcançado a maior movimentação portuária de trigo em 2020 (1,2 milhões de toneladas). Além disso, o Porto apresenta um sistema moderno para movimentação dessa mercadoria, desempenhando uma das melhores produtividades do País para essa operação (prancha média de 8 mil ton/dia).	Garantir manutenção dos níveis de serviço na movimentação do trigo e acompanhar investimentos de arrendamento que ampliarão a capacidade, e atuar na gestão de relacionamento com os clientes da cadeia produtiva, assegurando a fatia de mercado e as projeções de crescimento para essa carga.
Operação consolidada de movimentação de combustíveis e derivados de petróleo.	O parque de tancagem de combustíveis e a refinaria LUBNOR, localizados na retroárea do porto, assim como a infraestrutura do píer petroleiro com dutos para recebimento desse tipo de carga, fazem do porto uma operação estruturada para transporte desse tipo de carga, sendo o principal canal de entrada de combustíveis no Ceará e, conseqüentemente, uma operação essencial para o estado.	Seguir com o processo de ampliação e melhoria das operações relacionadas a essa carga, tanto por meio de investimentos na recuperação da estrutura do Píer Petroleiro quanto na continuidade da negociação com agentes governamentais a respeito da manutenção e expansão do parque de tancagem no Mucuripe, com vistas a garantir a continuidade de movimentação desse tipo de carga e contribuindo com a viabilidade dos projetos e investimentos previstos de expansão.

FORÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Disponibilidade de áreas para arrendamento.	Conforme proposta de Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Fortaleza, grande parte das áreas operacionais foram consideradas disponíveis ao arrendamento, totalizando quase 315 mil m² no curto prazo, com áreas referentes à armazenagem de grãos sólidos, terminal de passageiros e pátio de contêineres.	A exploração dessas áreas permitirá a ampliação das receitas provenientes de arrendamento, além de possibilitar incremento de capacidade e eficiência por meio de investimento privado. Essa estratégia está alinhada às diretrizes do Ministério da Infraestrutura de priorização do investimento privado no setor portuário.
Disponibilidades de áreas não operacionais para exploração indireta.	Conforme proposta de Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Fortaleza, uma área total de cerca de 91 mil m² encontra-se disponível para cessão de uso. Salas no Núcleo de Apoio Portuário (NAP), algumas áreas do cais pesqueiro, o terminal pesqueiro de Camocim e áreas próximas à Av. Vicente de Castro são exemplos de áreas cuja cessão onerosa pode contribuir com a diversificação das receitas da companhia.	Prospectar parceiros para exploração e investimento nas áreas não operacionais da companhia, dando prioridade ao uso oneroso das áreas disponíveis.
Infraestrutura propícia à movimentação de grãos sólidos (porto onshore).	Por conta da proximidade entre armazéns e o cais, há uma vantagem competitiva para movimentação de grãos sólidos, potencializada pela existência de projetos de expansão da produção mineral e agrícola no estado.	Seguir com o processo de ampliação e melhoria das operações relacionadas a esse tipo de carga, fidelizando e prospectando clientes e parceiros.
Infraestrutura propícia à movimentação de contêineres refrigerados.	Disponibilidade infraestrutura moderna de tomadas.	Prospectar clientes na região de influência do porto para esse tipo de movimentação e garantir manutenção, segurança e qualidade requeridas para operação de cargas refrigeradas.

FORÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Condições favoráveis de infraestrutura de rodovias de acesso e das vias rodoviárias internas.	O Porto de Fortaleza está conectado com sua área de influência majoritariamente por meio de rodovias (CE-085, BR-222, BR-020, CE-065, CE-060, BR-116 e CE-040) o que permitem que o Porto se conecte, via transporte rodoviário, com os municípios a oeste, sul e leste da capital. Além disso, a manutenção do pavimento na área interna às instalações portuárias e o bom ordenamento dos fluxos, com placas e sinalizações horizontais adequadas, contribuem para que as operações portuárias ocorram de forma eficiente.	Seguir com monitoramento das condições das vias de acesso ao porto para solicitação ao órgão/setor responsável por manutenções e alterações. Seguir com o monitoramento e conservação das vias internas.
Diversidade de modais para acesso ao porto.	A existência de acesso ferroviário e dutoviário, além das boas condições e capilaridade do acesso rodoviário ao Porto de Fortaleza são um diferencial que permite maior diversidade das cargas movimentadas e ampliação da área de influência.	Garantir a manutenção e/ou monitorar as boas condições de uso dos acessos, promovendo melhorias tecnológicas, no caso das estruturas pertencentes à Companhia, e cobrando os agentes externos em relação às demais estruturas, a fim de garantir a competitividade do porto.
Recentes mudanças nos processos de gestão têm causado impactos positivos nos resultados da empresa.	A implementação de uma série de mudanças gerenciais nos últimos anos causou melhorias nos resultados financeiros e de gestão do porto. Resultados de 2020, como o crescimento em 354% do EBITDA e a ampliação da movimentação em 12%, foram reconhecidos em âmbito nacional pelo prêmio Portos+Brasil. Também foram constatadas melhorias significativas em indicadores de gestão e governança.	Seguir na implementação de processos e ferramentas de gestão que se mostraram eficazes na melhoria dos indicadores da companhia.

FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Existência de fatores limitantes ao acesso aquaviário.	O acesso aquaviário do Porto de Fortaleza apresenta restrições de uso relacionadas a divergência do calado entre canal e berços, dinâmica sedimentar com impacto em regiões próximas ao canal, além da operação ser impactada pelos fortes ventos e a possibilidade de swell.	Monitoramento e estudo de alternativas quanto às limitações do acesso aquaviário, identificando e buscando viabilizar os investimentos necessários.
Limitação de comprimento das embarcações no berço 106.	Atracação ao Berço 106 é restrita às embarcações com 220 m de comprimento máximo. Para a autorização da atracação de embarcações maiores, com a segurança necessária para as operações, devem ser realizadas adequações na estrutura de amarração do berço e simulações.	Monitoramento do impacto e estudo de alternativas quanto às limitações do berço 106, avaliando necessidade de investimento ou sua inclusão nos projetos de arrendamento.
Proximidade com o centro urbano de Fortaleza.	O fato do porto ficar na cidade dificulta a disponibilidade de áreas para expansão da atividade portuária, além de limitar determinadas atividades industriais nas proximidades do porto. A proximidade com áreas habitacionais e o convívio com outras atividades econômicas exigem cuidados adicionais para evitar impacto nas vias do entorno.	Direcionar o planejamento estratégico para melhorias de performance considerando a estrutura já existente e as limitações de expansão. Além disso, é necessária atenção à relação com o entorno, atraindo parceiros para uso não operacional das áreas do porto.
Alguns armazéns com necessidade de modernização.	Alguns armazéns do Porto são antigos e carecem de melhorias operacionais.	As negociações e as prospecções de arrendamento contemplam investimentos na melhoria das infraestruturas dos armazéns.
Operações de berço de graneis líquidos com o nível de serviço aquém do adequado.	A movimentação atual de combustíveis no Porto de Fortaleza apresenta índice de ocupação de berço maior do que o indicado. O gargalo para a movimentação dessas cargas está relacionada à falta de armazenagem, que provoca uma desaceleração na operação de cais para que os produtos possam ser escoados.	Está sendo conduzida uma ampliação do parque de tancagem para a armazenagem dos graneis líquidos movimentados, através da instalação de tanques nas retroáreas do porto.
Baixa participação do modal ferroviário.	Atualmente o modal ferroviário possui capacidade ociosa, representando um ativo subutilizado do porto. Investimentos de ampliação da FTL têm potencial de atrair mais clientes, mas precisa estar acompanhada de investimentos internos para garantir o atingimento dos níveis de serviço adequados.	Investimentos internos na ferrovia e prospecção considerando clientes com potencial de uso deste modal.

FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Terminais arrendados desprovidos de núcleo ambiental e de Sistema de Gestão Ambiental –SGA.	Os terminais arrendados do Porto de Fortaleza não possuem SGA implementado.	Obter ganhos na qualidade da gestão ambiental do Porto de Fortaleza pela atuação na gestão condominial.
Desafios na eficácia do controle de impactos ambientais associados à movimentação de granéis sólidos.	Este tipo de movimentação pode estar associado a impactos ambientais difusos, tais como a dispersão de material particulado para a atmosfera, o carreamento de sólidos para os corpos hídricos (e, ainda, no caso dos granéis vegetais (como o trigo), a atração de vetores transmissores de doenças, como pombos e roedores.	Melhorar os procedimentos internos de acompanhamento e fiscalização da operação para mitigar os riscos de danos ambientais e perdas durante as operações, estabelecendo modelo de Termo de Compromisso adequado a ser firmado pelos operadores.
Defasagem tecnológica da infraestrutura de gestão de informações.	Processos internos com baixo nível de automação, reduzindo o nível de produtividade e gerando riscos de integridade em função da grande intervenção manual. A defasagem tornou-se mais crítica após a indisponibilidade de diversos sistemas em função de ataque cibernético sofrido pela CDC.	Investimentos em sistemas e melhoria do parque tecnológico para aumento de produtividade.
Defasagem tarifária e dificuldade de revisão com impacto nos resultados da Companhia	O último reajuste de tarifas do Porto de Fortaleza foi autorizado por meio da Resolução ANTAQ nº 7.0455 em 5 de julho de 2019. A estrutura tarifária atual tem pouco relacionamento com os custos de operação e não consideram a cobrança por certos serviços prestados, como o escaneamento de contêineres, por exemplo. Para solucionar esse problema, a CDC buscou adequar, em 2021, seu processo tarifário à Resolução Normativa ANTAQ nº 32, objetivando a adequação e o reajuste da tarifa em 2022.	Implementar nova tarifa portuária acompanhando seus efeitos nos indicadores financeiros e de movimentação portuária.

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Aumento da movimentação de cargas atrelado ao potencial de crescimento econômico da Região Nordeste.	Nos últimos anos, a Região Nordeste tem atraído a instalação de indústrias de uma série de setores, elevando o potencial de desenvolvimento de atividades que impulsionam o incremento da renda e do consumo na região.	Acompanhar e prospectar clientes nas cadeias de produção e consumo que venham a surgir conforme expansão econômica da região.
Memorando de entendimento com o Governo da Argentina.	A Argentina é responsável hoje por 95% do trigo que abastece os moinhos cearenses e chegam através do Porto de Fortaleza. Pensando em fortalecer as trocas comerciais entre o porto e o país, a CDC assinou um Memorando de Entendimento com o Governo da Argentina para envidar esforços para oferecer melhores condições às empresas argentinas interessadas em movimentar cargas por meio do porto.	A partir das intenções do memorando, ampliar e estreitar relacionamento com empresas argentinas clientes do porto.
Atração de novos volumes ao complexo atrelados à conclusão do eixo cearense da Ferrovia Nova Transnordestina.	A integração da região de Fortaleza ao interior do Nordeste, a partir da finalização das obras da Nova Transnordestina, tem o potencial de atração para o porto de uma série de novas cargas como o minério de ferro e os granéis sólidos vegetais para destinação ao mercado externo.	Realizar estudos para ampliação da prospecção de clientes e parceiros considerando futura região de influência da ferrovia.
Expansão agrícola do Nordeste na região do Matopiba¹⁸.	A expansão agrícola na região do Matopiba pode ocasionar uma movimentação de desembarque de fertilizantes e embarque de granéis sólidos vegetais no porto. A finalização das obras da Nova Transnordestina tende a potencializar essa operação.	Prospectar clientes desse segmento na área de Matopiba.
Localização geográfica próxima de regiões produtoras de frutas.	O porto está próximo de importantes regiões produtoras de frutas do Nordeste, como a região de Mossoró (RN). Aliado a isso, o estado do Ceará se destaca nacionalmente como produtor de castanha de caju, mamão e maracujá, tendo o porto infraestrutura para armazenar e operar contêineres refrigerados. Obras hídricas como a transposição do Rio São Francisco, o Cinturão das Águas e a construção de Plantas de Dessalinização potencializam a produção de frutas na região de influência do porto.	Prospectar clientes desse segmento na área de influência do porto.

¹⁸ <https://www.band.uol.com.br/videos/area-de-producao-de-graos-no-matopiba-pode-ter-aumento-expressivo-16995222>

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Requalificação da orla marítima de Fortaleza.	A conclusão do projeto de requalificação da Avenida Beira-mar de Fortaleza configura-se como uma oportunidade de estímulo ao turismo nas áreas de orla marítima, com impacto na região portuária por meio da requalificação da Av. Vicente de Castro, podendo potencializar a chegada de Cruzeiros na cidade e consequente utilização do Terminal de Passageiros do Mucuripe e agregando valor às áreas não operacionais da Companhia.	Realizar prospecção tanto de cruzeiros quanto de parceiros interessados no arrendamento, compreendendo as necessidades para incrementar a viabilidade do projeto.
Projeto de Lei 4199/2020 (BR do Mar).	A esperada aprovação do Projeto de Lei tende a potencializar o transporte aquaviário no Brasil, ao aumentar de forma rápida a disponibilidade de embarcações para cabotagem. Por suas características, o Porto de Fortaleza tem potencial de ampliação de movimentação de cabotagem atuando como um porto alimentador (feeder port).	Realizar estudos e investimentos para aumento da capacidade de movimentação do porto.
Expansão da cadeia de energia renovável no Ceará e no Nordeste (Eólica e Solar).	A busca pela descarbonização da economia mundial por conta das mudanças climáticas e as recentes crises hídricas, que impactam na geração de energia de hidrelétricas do País, tem impulsionado a cadeia produtiva de energias verdes, principalmente eólica e solar, no Nordeste Brasileiro. O projeto do HUB de Hidrogênio no Ceará prevê investimentos bilionários em usinas solares e parques eólicos na região ¹⁹ . Além disso, cinco parques eólicos offshore estão em licenciamento ambiental para serem instalados no estado ²⁰ , que também possui uma cadeia produtiva de estruturas para parques eólicos, podendo o porto atender as demandas logísticas dessa cadeia produtiva. O Porto de Fortaleza tem histórico no transporte de cargas gerais soltas relacionadas a essas cadeias produtivas, como pás e torres eólicas.	Prospectar empresas do segmento de energia renováveis que venham a construir empreendimentos no estado e estreitar relações com as empresas locais produtoras de estruturas eólicas.

¹⁹ <https://www.pv-magazine-latam.com/brasil-noticias/ceara-atrai-projetos-bilionarios-de-hidrogenio-verde-em-2021/>

²⁰ <https://epbr.com.br/raio-x-das-eolicas-offshore-em-licenciamento-no-brasil/>

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Instalação de Usina de Itataia em Santa Quitéria (complexo minero-industrial).	A evolução do projeto de instalação de exploração mineral em Santa Quitéria no Ceará ²¹ , com viabilidade incrementada por meio de compromissos assumidos pelo Governo Federal e do Estado, traz impacto direto na movimentação do porto de fortaleza, que se configura como porto ideal para embarque dos fertilizantes fosfatados e desembarque de insumos para a produção.	Prospectar e negociar com as empresas envolvidas no consórcio com foco no arrendamento de área portuária para transporte de minério.
Expansão da produção de cimento no estado.	Em 2021, o Grupo Votorantim inaugurou uma ampliação de sua fábrica de cimentos no Pecém, aumentando a capacidade produtiva da planta de 200 mil toneladas para um 1 milhão de toneladas por ano ²² . Essa expansão tem impacto sobre o Porto de Fortaleza, considerando a experiência do Porto na movimentação de coque de petróleo e clínquer, insumos da produção de cimento.	Prospectar e negociar para que o porto ganhe participação de mercado no desembarque de insumos dessa cadeia produtiva.
Aumento de embarque aquaviário por parte do polo trigueiro de Fortaleza.	Com a possibilidade de ser aprovado o projeto 'BR do Mar', as empresas do polo trigueiro podem aumentar suas movimentações de produtos via cabotagem, priorizando o Porto de Fortaleza pela proximidade com suas plantas fabris. Além disso, o aumento das exportações dessas empresas também é uma oportunidade.	Prospectar e negociar para que o porto ganhe participação de mercado na expansão das movimentações aquaviárias das empresas do polo trigueiro.

²¹ <https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2020/09/28/governo-do-ceara-assina-memorando-para-usina-de-uranio-em-santa-quiteria.html>

²² <https://www.ceara.gov.br/2021/11/09/ampliacao-da-fabrica-da-votorantim-potencializa-o-ceara-como-polo-produtor-de-cimento/>

AMEAÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Concorrência com outros terminais na movimentação de cargas containerizadas.	Quatro portos são classificados como concorrentes diretos do Porto de Fortaleza, especialmente em relação à movimentação de frutas em contêineres: Pecém, Natal (principal exportador nacional em 2018), Recife e Suape (terceiro no ranking nacional). Na movimentação de contêineres, a forte concorrência apresentada por esses complexos pode dificultar a fidelização de clientes e armadores.	Aumentar ações de prospecção e negociação de clientes desse segmento. Buscar garantir a competitividade por meio da melhoria dos níveis de serviço para esse tipo de carga.
Indefinição acerca da tancagem de grãos líquidos nas instalações do Complexo Portuário.	A movimentação atual de combustíveis no Porto de Fortaleza encontra-se com níveis de serviço baixos em função da limitada capacidade de armazenagem nos tanques da retroárea e sua redução ao longo do tempo. A ausência de investimentos na armazenagem, acentuada por incertezas acerca das condições de permanência nas áreas. Nesse cenário, o Porto de Fortaleza e o Estado do Ceará têm perdido competitividade na movimentação de combustíveis para Itaqui no Maranhão e Suape em Pernambuco.	Seguir em negociação com agentes governamentais para ampliação da operação do parque de tancagem no Mucuripe.
Expansão do plantio de trigo no Ceará e no Nordeste.	O Ceará tem conseguido bons resultados no plantio de trigo ²³ , tendo obtido produção por hectare satisfatório, sendo uma empreitada agrícola incentivada, inclusive, pela Embrapa, pelo Grupo SL Alimentos e pelo Governo do Estado do Ceará e potencializada pelas obras hídricas na região, como a transposição do Rio São Francisco. Há também, experimentos de plantio de trigo em outras regiões do Nordeste ²⁴ . Embora muito incipiente, a ampliação desse cultivo na região pode concorrer com a importação dessa commodity, que hoje ocorre pelo Porto de Fortaleza.	Monitorar a evolução do cultivo de trigo no Nordeste.

²³ <https://mais.opovo.com.br/colunistas/neila-fontenele/2021/11/09/sl-pretende-ampliar-producao-de-trigo-no-ceara.html>

²⁴ <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/10/trigo-chega-ao-nordeste-com-alta-produtividade-e-custos-mais-baixos.shtml>

AMEAÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Competição com portos privados com regime mais flexível de gestão e contratações.	A Lei 12.815/2013, considerada marco regulatório do setor portuário, facilitou a autorização de Terminais de Uso Privado promovendo uma grande ampliação no número deste tipo de instalação no país e uma disparidade de investimentos entre instalações públicas e privadas ²⁵ . Maior flexibilidade na contratação, na negociação de tarifas e na realização de investimentos são algumas das características que dão vantagem ao Portos Privados quando comparados aos públicos.	Buscar mecanismos de melhoria de gestão para reduzir entraves para contratações e realização de investimentos, priorizando a exploração por meio de arrendamento.

²⁵ <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-do-tcu-compara-portos-organizados-a-terminais-de-uso-privado.htm>

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022 - 2026

O Planejamento Estratégico 2022-2026 foi elaborado mediante a concepção de readequar os objetivos da Companhia, de forma a deixar a tradução da estratégia mais clara e adequada para o contexto no qual a empresa está inserida, considerando o apetite a riscos definido pela alta gestão.

Além disso, era preciso alinhar o painel de indicadores a serem utilizados como métricas para análise de desempenho de forma a aproximar a gestão estratégica da gestão tática e operacional dos setores, sem renunciar aos referenciais metodológicos que embasaram a primeira versão do planejamento.

Para os próximos anos, considerando a necessidade da empresa em conseguir ser autossustentável, sobretudo diante de um contexto de restrição de repasses da União, a perspectiva financeira passa a ter importância reforçada, entendendo a responsabilidade com a gestão pública como um aspecto basilar para que a instituição tenha condições de atender de forma satisfatória os clientes internos e externos.

Na perspectiva de mercado e sociedade, fica reforçado o interesse coletivo da estatal com o objetivo de comunicação institucional, reforçando ainda mais os processos de gestão relacionados à transparência e integridade. Paralelamente, para os clientes, dois objetivos que devem reforçar a orientação da empresa para o atendimento às necessidades da economia regional, tanto observando a satisfação dos mercados atuais, quanto a busca por novas oportunidades de negócios, potencializando a utilização do ativo.

Em processos, foram destacados os processos críticos da cadeia de valor. Gestão socioambiental e segurança passam a ter um objetivo estratégico, alinhado também à identidade da organização e aos riscos identificados. Além disso, a gestão operacional tem destaque numa lógica de refinamento da gestão por indicadores, e os processos de Gestão de Riscos, Integridade e Controle Interno também são amadurecidos dentro da lógica de gestão de

longo prazo, numa busca por boas práticas de gestão de processos, conformidade, integridade e transparência na empresa.

Na base de toda essa estratégia, estão as pessoas, que em sinergia com o fortalecimento da frente de tecnologia da informação, deverão partilhar de uma cultura orientada para o resultado, retornando a clientes e sociedade a razão de ser da CDC.

5.1. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma esquematização do caminho que deve ser percorrido para que a empresa concretize suas expectativas estratégicas, alcançando a missão e a visão de negócio, alinhado às diretrizes e valores. Segue a seguir o mapa estratégico com a descrição de cada objetivo:



5.2. INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS

Considerando os objetivos estratégicos, foram definidos os indicadores capazes de atestar o atingimento dos objetivos e, em seguida, as metas esperadas para o período de 2022 a 2026 conforme expectativa das áreas técnicas da CDC.

Em comparação ao ciclo anterior, foi realizada uma análise da capacidade que o conjunto de indicadores definidos tinham de gerar redirecionamentos de ações para garantir o atingimento dos objetivos. Essa análise permitiu verificar que dois dos indicadores anteriormente adotados, apesar de importantes para

o momento da Companhia, poderiam ser tratados como ações, uma vez que pouco contribuíam a longo prazo com os objetivos da companhia.

Com as alterações promovidas, foram definidos os seguintes indicadores estratégico e suas respectivas metas para o período de 2022 a 2026:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2021	RES. SET/21	PREV. 2021	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026
Financeira	Promover a Sustentabilidade financeira	Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Trim.	-13.000	-8.381	-13.940	-12.641	-11.740	-10.740	-9.840	8.512
Financeira	Promover a Sustentabilidade financeira	EBITDA	EBITDA - Amortização - Depreciação - Variações Monetárias - Outros Custos	R\$ mil	Trim.	4.500	5.941	8.700	9.048	9.409	9.941	10.800	11.450
Mercado e Sociedade	Melhorar comunicação institucional	Aderência do portal da CDC aos critérios legais de transparência	Quesitos legais atendidos / quesitos legais exigidos (aplicáveis) X 100	%	Anual	75	86	86	95	100	100	100	100
Mercado e Sociedade	Obter excelência no relacionamento com clientes	Satisfação dos usuários do Porto	Nível de satisfação dos clientes do porto	%	Anual	60	60	65	70	75	80	80	80
Mercado e Sociedade	Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto	Exploração das áreas disponíveis do Porto	Áreas exploradas / áreas disponíveis sem uso X 100	%	Trim.	84,4	82,2	82,2	89,2	90,0	90,0	97,0	97,4

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2021	RES. SET/21	PREV. 2021	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	
Processos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de controle e integridade	IG SEST	Índice geral do IG SEST	Un.	Anual	7,2	-	7,036	7,700	8,051	8,293	8,542	8,798	
Processos	Ser eficiente na gestão socioambiental e de segurança portuária	IDA	Índice geral do IDA	%	Anual	84	-	82	84	85	87	88	89	
Processos	Buscar a excelência operacional	Movimentação de cargas	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	Mensal	5.093	4.031	4.861	4.990	5.043	5.097	5.871	6.630	
Processos	Buscar a excelência operacional	Prancha média	Qtde de carga movimentada pelos navios / nº horas atracados	Granel sólido cereal	ton./h	Mensal	320	355	355	340	340	340	340	340
				Contêiner	ton./h	Mensal	15	15	15	15	15	15	15	15
				Granel sólido mineral	ton./h	Mensal	400	471	471	450	450	450	450	450
				Granel líquido	ton./h	Mensal	50	45	45	50	50	50	50	50
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver e reconhecer competências internas	Horas de treinamento por empregado	Horas de capacitação / N. de empregados	h/empregado	Mensal	45	33,7	45	20	24	28	32	36	
Aprendizado e Crescimento	Ter uma cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Promoção de ações de fomento à cultura institucional	Ações realizadas	Un.	Sem.	32	11	24	24	24	24	24	24	

6. RISCOS ESTRATÉGICOS

A Companhia Docas do Ceará possui, em sua estrutura interna de governança, instância interna de gestão de riscos que atua por meio de política própria, e tem por objetivo fornecer diretrizes e estabelecer uma abordagem padrão para gerenciar os riscos enfrentados, com vistas à integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis relevantes para a execução da estratégia, para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria contínua de desempenho da CDC.

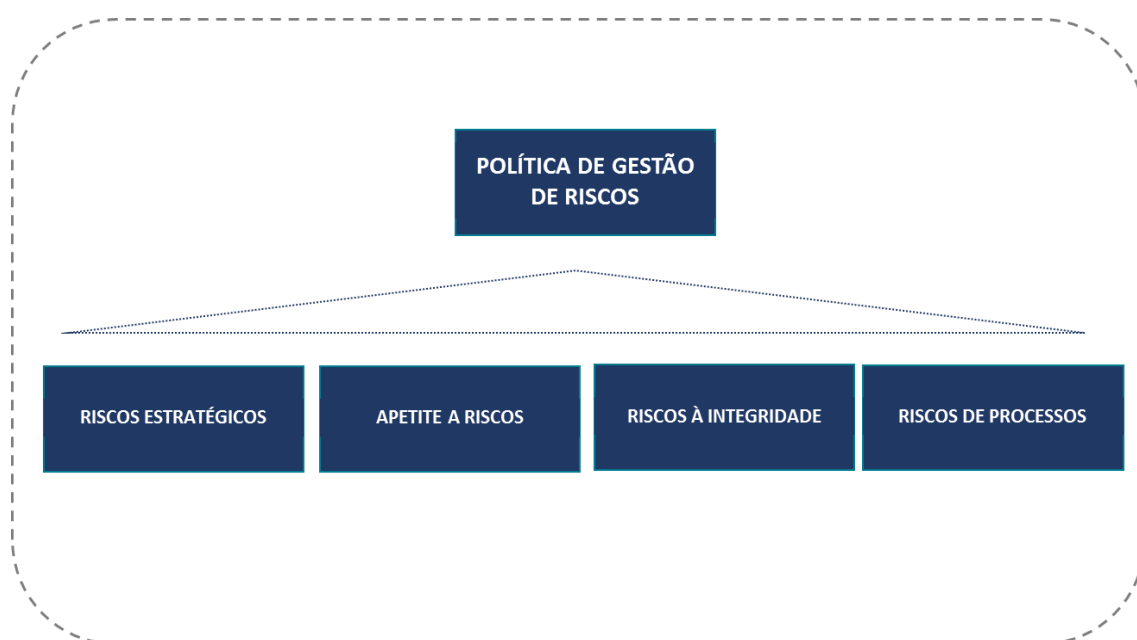


Figura 9: Governança da Política de Gestão de Riscos.

Os riscos que podem afetar os objetivos estratégicos são identificados e tratados no âmbito da comissão de gestão de riscos, que atua na identificação de eventos que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

As ações de tratativa dos riscos identificados são monitoradas por meio de relatório próprio, sendo acompanhados pela Diretoria Executiva, que

discute as ações de tratativas e reavalia os potenciais impactos que podem ocorrer.

Cabe ressaltar que o processo de identificação é um processo contínuo e sempre busca pela identificação de novos riscos em potencial, capaz de impedir o atingimento dos objetivos. Para garantir a continuidade e melhoria do processo, os riscos são analisados e discutidos semestralmente e com a Diretoria Executiva.

A companhia possui atualmente cerca de 109 riscos já mapeados e com ações de tratativas em andamento para mitigação destes.

7. PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios da CDC demonstra ao mercado e à sociedade os pontos que concentrarão os esforços na busca dos resultados no período de referência. O intuito é estruturar ações de aproximação com o mercado e trabalhar com afinco para ser uma Companhia mais forte e competitiva em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

Trata-se de um documento com destaque ao cenário de ações e iniciativas que direcionam a Companhia para uma gestão focada nas oportunidades e crescimento. Para isso, a partir de uma análise do posicionamento da Companhia frente à concorrência, foram descritos os principais diferenciais apresentados pelo Porto de Fortaleza na busca por novos negócios, aumento no volume de cargas movimentadas e aproximação com o mercado e com as suas áreas geográficas de influência, bem como os principais pontos de desenvolvimento. Além de um desdobramento de curto prazo do Planejamento Estratégico 2021 a 2024, indicando as ações de curto prazo que a Companhia deve realizar para caminhar na direção da realização de seus objetivos estratégicos.

O Plano de Negócios de 2022 da CDC encontra-se anexo a este documento e está estruturado de forma a apresentar o perfil e a vocação da Companhia, o posicionamento frente à concorrência, os negócios e serviços disponíveis, um resumo deste planejamento estratégico da Companhia e, por fim, o desdobramento das ações de curto prazo, incluindo a governança estratégica prevista para monitoramento ao longo do ano.