



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

PLANO DE NEGÓCIOS 2025

DEZEMBRO / 2024



1. PLANO DE NEGÓCIOS - 2025

1.DIRETORIA EXECUTIVA

Lucio Ferreira Gomes – Diretor-Presidente

Ivo Novais Dias Montenegro – Diretor de Administração e Finanças

José Pereira Campos Júnior – Diretor Comercial

Urbano Costa Lima Filho – Diretor de Infraestrutura e Gestão Portuária

2. EQUIPE TÉCNICA

DIRPRE:

Paulo Henrique Studart Pinho

Aylana Silva Monteiro

Márcia Evelyn Pimentel de Oliveira

Cândido Oliveira Alves da Silva

José Evandro de Goes Batista Júnior

DIAFIN:

Edgar Francisco Ribeiro Júnior

DIRCOM:

Aline Pontes Santos Lima

DIEGEP:

Oswaldo George Fontenele

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 04 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 05 |
| LISTA DE TABELAS | 06 |
| SUMÁRIO EXECUTIVO | 07 |
| INTRODUÇÃO | 08 |
| 1.PERFIL | 09 |
| 2.VOCAÇÃO | 10 |
| 3.NEGÓCIOS..... | 11 |
| 3.1.POSICIONAMENTO FRENTE À CONCORRÊNCIA | 11 |
| 3.2.INFRAESTRUTURA..... | 14 |
| 3.3.GESTÃO PORTUÁRIA..... | 15 |
| 3.4.OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS..... | 16 |
| 3.5.RELAÇÃO PORTO-CIDADE E AGENDA ESG..... | 16 |
| 4.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 20 |
| 4.1.MAPA ESTRATÉGICO..... | 21 |
| 4.2.AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2025..... | 22 |
| 4.2.1.PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIRPRE-DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA..... | 22 |
| 4.2.2.PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIRCOM-DIRETORIA COMERCIAL..... | 22 |
| 4.2.3.PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIEGEP-DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA E GESTÃO PORTUÁRIA..... | 22 |
| 4.2.4.PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIEGEP-DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA E GESTÃO PORTUÁRIA..... | 24 |
| 4.3.INDICADORES E METAS PARA 2025..... | 24 |
| 4.3.1.INDICADORES E METAS – NÍVEL ESTRATÉGICO (2025)..... | 24 |
| 5.GOVERNANÇA ESTRATÉGICA..... | 27 |
| REFERÊNCIAS..... | 28 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| ANTAQ | Agência Nacional de Transportes Aquaviários |
| ANVISA | Agência Nacional de Vigilância Sanitária |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CAP | Conselho de Autoridade Portuária |
| CDC | Companhia Docas do Ceará |
| CODCON | Coordenadoria de Controle Interno |
| CODEBA | Companhia Docas da Bahia |
| CODERN | Companhia Docas do Rio Grande do Norte |
| CDP | Companhia Docas do Pará |
| CODPLA | Coordenadoria de Planejamento Estratégico |
| CODTEI | Coordenaria de Tecnologia da Informação |
| CONFIS | Conselho Fiscal |
| CONSAD | Conselho de Administração |
| DRT | Delegacia Regional do Trabalho |
| DIAFIN | Diretoria de Administração e Finanças |
| DIRCOM | Diretoria Comercial |
| DIREXE | Diretoria Executiva |
| DIEGEP | Diretoria de Infraestrutura e Gestão Portuária |
| DIRPRE | Diretoria da Presidência |
| EBITDA | <i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> |
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning</i> |
| ESG | <i>Environmental, Social and Governance</i> |
| HVM | Honorário Variável Mensal |
| IDA | Índice de Desenvolvimento Ambiental |
| IGAP | Índice de Gestão da Autoridade Portuária |
| IG-SEST | Índice de Governança da Secretaria de Coordenação das Estatais |
| MAPA | Ministério de Agricultura e Pecuária |
| MPOR | Ministério dos Portos e Aeroportos |
| OGMO | Órgão Gestor de Mão de Obra |
| OKR | <i>Objectives and Key Results</i> |
| PDTI | Plano Diretor de Tecnologia da Informação |
| PDZ | Plano de Desenvolvimento e Zoneamento |
| PLR | Participação nos Lucros e Resultados |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowledge</i> |
| PRVA | Programa de Remuneração Variável Anual dos Dirigentes |
| RFB | Receita Federal do Brasil |
| RMR | Reunião de Monitoramento de Resultados |
| SGA | Sistema de Gestão Ambiental |
| SEFAZ | Secretaria da Fazenda |
| TEU | <i>Twenty feet Equivalent Unit</i> (unidade equivalente a um contêiner de 20 pés) |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TIC | Tecnologia da Informação e Comunicação |
| TR | Termo de Referência |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Perfil de movimentação..... | 09 |
| Figura 2 - Principais origens e destinos das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2024..... | 10 |
| Figura 3 – Portos concorrentes..... | 11 |
| Figura 4 – Mapa Estratégico 2025 -2029 da Companhia Docas do Ceará... | 21 |
| Figura 5 - Instrumentos de Planejamento Empresarial..... | 28 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Principais portos concorrentes..... | 12 |
| Tabela 2 – DIRPRE - Projetos Estratégicos – 2025..... | 22 |
| Tabela 3 – DIRCOM - Projetos Estratégicos - 2025..... | 22 |
| Tabela 4 – DIEGEP - Projetos Estratégicos – 2025..... | 23 |
| Tabela 5 – DIAFIN - Projetos Estratégicos - 2025..... | 24 |
| Tabela 6 – Indicadores e Metas – Nível Estratégico – 2025..... | 24 |

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano de Negócios do Porto de Fortaleza estabelece as diretrizes, objetivos estratégicos e metas para exercício de 2025. O plano reflete o alinhamento dos objetivos de longo prazo (visão de 2029) com os objetivos e metas do curto prazo (2025), visando o desenvolvimento regional, o aumento da competitividade do Porto de Fortaleza.

O plano de 2024 está alinhado aos objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico da Companhia.

INTRODUÇÃO

Situado em uma localização estratégica no Atlântico Sul, o Porto de Fortaleza desempenha um papel crucial no escoamento de produtos agrícolas, industriais e energéticos, atendendo, tanto ao mercado interno, quanto às demandas internacionais.

O Plano de Negócios 2025 do Porto de Fortaleza reafirma o compromisso da Companhia Docas do Ceará (CDC) com o crescimento sustentável, com a modernização da gestão e das operações, e com as boas práticas da agenda ESG.

Este documento apresenta as estratégias, metas e iniciativas que nortearão as atividades do Porto para o exercício de 2025, alinhadas aos desafios do setor portuário e às necessidades das partes interessadas.

O Plano de 2025 foi elaborado com base em análises de mercado, tendências globais e as prioridades definidas pelo Governo Federal e pelos *stakeholders* locais, buscando equilibrar eficiência operacional, responsabilidade socioambiental e competitividade econômica.

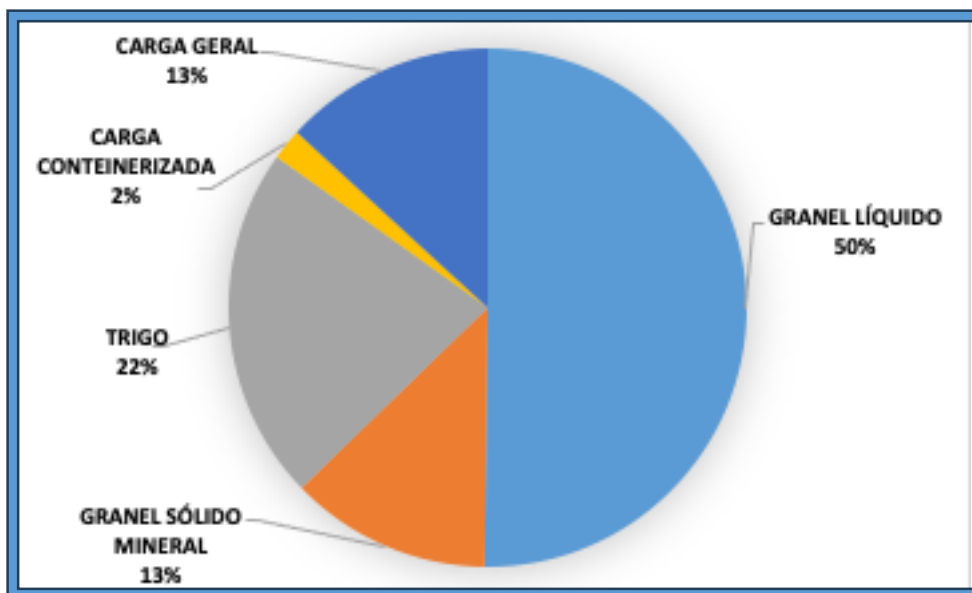
O Plano de Negócios 2025 está alinhado à estratégia de longo prazo da companhia (plano estratégico 2029) e com os demais planos da área pública (PDZ, Plano Mestre, Plano Nacional de Logística).

1.PERFIL

A CDC é uma empresa pública que atua de forma especializada na administração e exploração comercial do Porto de Fortaleza, trabalhando para se consolidar, cada vez mais, como um importante fator de desenvolvimento para o Estado do Ceará e para a região Nordeste do Brasil. Para isso, A CDC prioriza a profissionalização da gestão, o apoio às indústrias e ao comércio, objetivando a geração de riquezas, emprego e renda para o Estado do Ceará.

Apresenta-se, a seguir (figura 1), a distribuição percentual de cada natureza de carga movimentada, de janeiro a outubro de 2024, e os principais produtos para cada natureza de carga.

Figura 1 – Perfil de movimentação (janeiro a outubro de 2024)



Fonte: Relatório Gerencial CDC (novembro/2024)

2.VOCAÇÃO

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. Em 2023, o Porto de Fortaleza movimentou 4,4 milhões de toneladas, crescimento de 5,9% em relação ao ano de 2022.

Até o momento, novembro/2024, a movimentação de 4,5 milhões de toneladas vem superando em 11,8% a movimentação do mesmo período do ano anterior, de 4 milhões de toneladas, com destaque para o crescimento da carga de granel líquido, com teve incremento na movimentação de 13,4% em relação ao referido período.

Figura 2 - Principais origens e destinos das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2024.



Fonte: Estatístico aquaviário da ANTAQ. Disponível em: <https://web3.antaq.gov.br/ea/sense/index.html#pt>

3. NEGÓCIOS

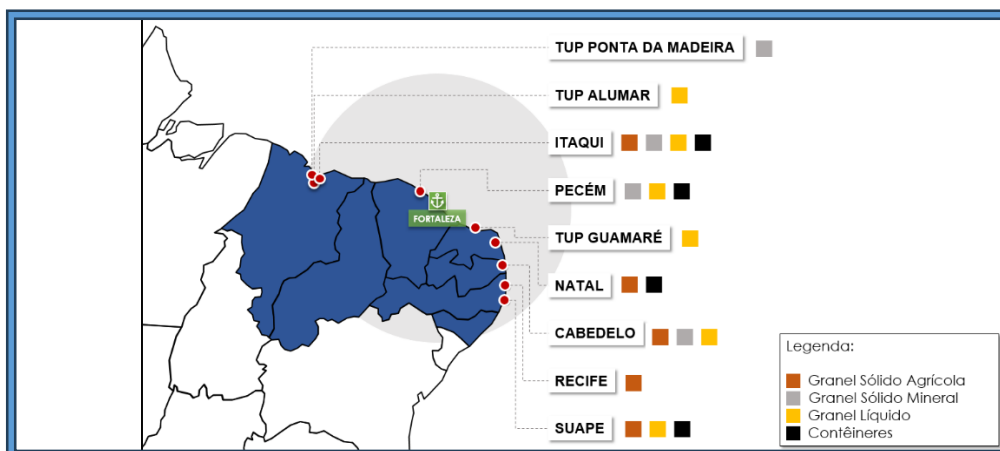
Nesta seção, são descritos os principais diferenciais competitivos apresentados pelo Porto de Fortaleza, na busca por novos negócios, objetivando o aumento do volume de cargas movimentadas, a aproximação com o mercado e com as suas áreas geográficas de influência.

São abordadas, portanto, temáticas que remetem às potencialidades e atratividade do Porto de Fortaleza, e que refletem a atuação e o empenho da atual gestão e dos colaboradores da Companhia frente aos desafios do mercado, quais sejam: Infraestrutura, Gestão, Iniciativas para atração de negócios.

3.1. POSICIONAMENTO FRENTE À CONCORRÊNCIA

Para identificação dos principais concorrentes do Porto de Fortaleza, e posterior definição de estratégias que garantam a participação de mercado do Porto, foram analisados os portos com proximidade de até 800km 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 nove portos, sendo eles: Itaqui; Terminal Marítimo de Ponta Madeira; Porto de Alumar; 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 3 – Portos concorrentes.



Fonte: DIRCOM (2024)

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.

Tabela 1 - Principais portos concorrentes.

| PORTO | CARGAS QUE CONCORREM | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|----------------------------------|--|---|---|
| Complexo Portuário do Pecém (CE) | <p>Insumos da cadeia produtiva industrial do Ceará (escória, coque de petróleo, carvão, etc.);</p> <p>Contêineres refrigerados para exportação de frutas da região de influência;</p> <p>Contêineres em geral da região de influência;</p> <p>Estruturas de parques eólicos;</p> <p>Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;</p> <p>Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.</p> | <p>Permite que embarcações com calado de até 15,3 m atraiam ao Terminal;</p> <p>Equipamentos modernos e especializados para as operações de contêineres e granéis sólidos e líquidos: dois portêineres, sistemas de correias transportadoras, e oito guindastes MHC;</p> <p>Complexo industrial;</p> <p>Existência de Zona de Processamento de Exportação (ZPE);</p> <p>Parceria com o Porto de Roterdã;</p> <p>Conectada à Ferrovia Transnordestina.</p> | <p>Perfil offshore demanda maior investimentos em sistemas de correias transportadoras;</p> <p>Perspectiva de déficit de capacidade de cais para a movimentação de granéis sólidos minerais, produtos siderúrgicos e contêineres até 2030.</p> <p>Necessita de estimados R\$ 430 milhões de investimento em implantação de planta de tancagem, para atrair distribuidoras de derivados de petróleo.</p> |
| Porto de Suape (PE) | <p>Contêineres em geral da região de influência;</p> <p>Cargas gerais da região de influência.</p> | <p>Porto de Suape inserido em Complexo Industrial e Portuário e próximo a Refinaria;</p> <p>Profundidades dos berços do Porto de Suape adequadas;</p> <p>Capacidade do canal de acesso aquaviário superior à demanda de atracções em horizontes futuros.</p> | <p>Existência de déficit de capacidade de cais para movimentação de granéis líquidos (exceto petróleo) no Porto de Suape;</p> <p>Perspectiva de déficit de capacidade de armazenagem no Porto de Suape para GLP, derivados de petróleo (exceto GLP) e etanol, e produtos químicos, entre 2030 e 2035.</p> |

| PORTO | CARGAS QUE CONCORREM | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|------------------------|--|--|--|
| Porto de Itaqui (MA) | <p>Minério de Ferro da Chapada Piauí; Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;</p> <p>Combustível para os estados do Ceará e do Piauí;</p> <p>Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.</p> | <p>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;</p> <p>Sistema de dutovias em três berços;</p> <p>Aparelhagem de cais e correias transportadoras em três berços;</p> <p>Conectado a dois modos de transportes ferroviários (Estrada de Ferro e Transnordestina).</p> | <p>Necessidade frequente de manutenção da correia transportadora.</p> |
| Porto de Natal (RN) | <p>Contêineres refrigerados para exportação de frutas da região de influência.</p> | <p>Capacidade para acomodar mais de 500 contêineres refrigerados.</p> | <p>Gargalo operacional pelo cais público não ser linear;</p> <p>Inviabilidade de navegação noturna no complexo;</p> <p>Proximidade de portos e terminais com infraestrutura e operações mais eficientes.</p> |
| Porto de Cabedelo (PB) | <p>Combustível para os estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba;</p> <p>Contêineres em geral da região de influência.</p> | | <p>O calado operacional máximo dos navios permitido no canal de acesso é de 9,14 metros.</p> |

Fonte: 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).

3.2. INFRAESTRUTURA

Apresentam-se, a seguir, algumas considerações sobre a infraestrutura da CDC.

Grande capacidade de armazenamento e processamento de carga para as operações de trigo: as empresas privadas instaladas no complexo portuário e em áreas arrendadas formam um dos maiores polos trigueiros do País, com grande capacidade de armazenagem e processamento da carga e que se encontra em expansão, com investimentos previstos, em decorrência do arrendamento do Armazém A-1 e modernização de equipamentos.

Grande capacidade de armazenamento de demais cargas e contêineres: infraestrutura de armazenagem composta por armazéns e pátios apropriados para grandes operações, seguindo os critérios de segurança e monitoramento dos órgãos anuentes, mediante alfandegamento das áreas operacionais (pátio de contêineres e berços). O porto está dotado de infraestrutura propícia à movimentação de contêineres refrigerados. Os pátios contam, ainda, com grande quantidade de tomadas para contêineres *reefer*, possibilitando ao Porto movimentar grandes cargas de frutas produzidas na região de influência.

Vias internas das instalações portuárias estruturadas: pavimento e sinalizações horizontais e verticais em bom estado de conservação. 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 a operação portuária ocorra de forma eficiente. O Porto também conta com boa iluminação em suas vias internas, facilitando o trânsito e proporcionando maior segurança aos usuários.

Instalações portuárias com licenças ambientais regulares perante os órgãos licenciadores: licenças de operação regularizadas com os órgãos licenciadores, assim como os terminais arrendados do complexo portuário.

Parque de tancagem nas proximidades da área portuária: o complexo portuário conta com um parque de tancagem consolidado, operado por empresas privadas, que respeita as normas de segurança exigidas no país e pelos agentes ambientais.

Segurança portuária: O Porto de Fortaleza foi alfandegado pela Receita Federal do Brasil em 2019. Conta com equipamentos de segurança, como o sistema de

monitoramento e segurança eletrônica – CFTV, e tecnologia OCR para o reconhecimento de caracteres em imagens, além de scanner para contêineres.

3.3. GESTÃO PORTUÁRIA

Apresentam-se, a seguir, alguns programas e instrumentos relacionados ao aperfeiçoamento da gestão portuária da CDC.

Programa de gerenciamento de riscos e atendimento de emergências: Plano de Emergência Individual (PEI), o Plano de Área (PA) e o Plano de Ajuda Mútua (PAM) referentes à área do Porto de Fortaleza.

Instrumentos e ações de planejamento: a Companhia Docas do Ceará utiliza um Planejamento Estratégico, cujo horizonte é 2025-2029, a fim de determinar suas ações de planejamento para o Porto de Fortaleza. Nesse Planejamento, há o monitoramento de indicadores estratégicos visando a identificação de oportunidades e melhorias para o negócio, a gestão e as operações.

Fortalecimento e desenvolvimento das atividades de gestão: reestruturação interna voltada para contratação e qualificação do corpo técnico, propiciando maior aderência da companhia às disposições previstas na Lei das Estatais, estruturação de campanhas internas de integridade pública e ambiente de transparência, e o desenvolvimento e monitoramento de projetos estratégicos voltados para o aprimoramento da governança.

Aperfeiçoamento da Governança: A CDC tem atuado, sistematicamente, para melhoria de sua governança, por meio de práticas que fortaleçam os temas de riscos e controles internos da empresa, de forma transversal, e, em especial, a integridade.

Aperfeiçoamento do API Recintos: A CDC tem aperfeiçoado o *Application Programming Interface* (API) de interação entre os recintos e o Portal Único de Comércio Exterior no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Portal Siscomex), aqui chamada de API-Recintos. Trata-se de um conjunto de rotinas e padrões de programação para acesso a um aplicativo de software baseado nos padrões Web, que permitirá a recepção de eventos dentro do Portal Siscomex.

3.4. OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Disponibilidade de áreas para arrendamento: o porto possui diversas áreas operacionais disponíveis para arrendamento, com vocação para armazenamento de diversos tipos de cargas.

Disponibilidade de áreas para cessão de uso: o porto possui áreas não operacionais disponíveis para cessão de uso, com vocação para outros negócios, com destaque para o uso em atividades de apoio às operações portuárias ou mesmo comercial. A exploração dessas áreas permitirá a ampliação e diversificação das receitas da Autoridade Portuária, bem como o desenvolvimento da região do Porto de Fortaleza.

Participação em eventos especializados: com o objetivo de se posicionar estrategicamente e de identificar novas oportunidades, a CDC incluiu na agenda de negócios a participação em eventos de destaque do setor.

Reposicionamento e fortalecimento da marca: a CDC vem atuando fortemente na participação e veiculação de conteúdo em veículos de comunicação tradicionais, atualização regular do site e inserções em mídias sociais. O sítio eletrônico apresenta, de forma clara e transparente, todas as informações de interesse público, bem como oportunidades de negócios, aos interessados.

Prospecção de novos negócios: a CDC está atualizando o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento – PDZ, para captação de novos negócios.

3.5. RELAÇÃO PORTO-CIDADE E AGENDA ESG

Considera-se de importância fundamental a continuidade das questões relacionadas à interação e ao relacionamento com o entorno do Porto de Fortaleza e com a própria cidade, visto que o complexo portuário se encontra localizado em área estratégica da cidade, no bairro do Mucuripe.

Com base nesta diretriz, a CDC vem envidando esforços para desenvolver projetos estruturantes e estratégicos nessa área.

Plano ESG: Tem como objetivo o fortalecimento de uma agenda ESG na Companhia. A Comissão de ESG foi formalmente constituída por meio da Portaria Nº 93 de 10/04/2024. A comissão é responsável por monitorar e coordenar as principais iniciativas voltadas para a sustentabilidade, governança e responsabilidade social da empresa. A Comissão realiza reuniões semanais de acompanhamento do progresso das iniciativas estratégicas relacionadas à agenda ESG. Apresentam-se, a seguir, as principais iniciativas: Implantação de procedimentos de Dados Abertos e Transparência Ativa; Realização de Auditoria Ambiental; Compra de Energia no Mercado Livre; Projeto de Engenharia de Drenagem do Porto; Projeto de Impacto Social; Projeto de Descarbonização; Desenvolvimento do Site da CDC e Consultoria para Certificação ESG.

Projeto de Impacto Social: o Projeto tem como objetivo desenvolver um diagnóstico social e territorial detalhado na área de influência do Porto de Fortaleza, utilizando métodos científicos de pesquisa quantitativa e qualitativa, com a consultoria técnica da organização sem fins lucrativos Somos Um. O diagnóstico deverá ser realizado em 8 meses, com a aplicação de entrevistas e questionários a residentes e *stakeholders* do entorno, e a análise completa dos dados coletados. Este diagnóstico permitirá a identificação de um projeto de impacto social sustentável, atendendo às necessidades específicas e à vocação da comunidade da Grande Mucuripe. Projeto iniciado em novembro de 2024.

Iniciativas socioambientais com a comunidade externa: as iniciativas são voltadas, principalmente, para a temática da educação e meio ambiente, e contribuem para um acesso mais amplo à formação técnica, informações de saúde e preservação do meio ambiente, possibilitando uma maior aproximação entre os entes portuários e a comunidade.

Transparência no processo de execução das ações socioambientais: a CDC disponibiliza, publicamente, em seu *website*, a Licença de Operação do Porto de Fortaleza, os planos e programas de meio ambiente e saúde e segurança do trabalho, as agendas ambientais, a estruturação dos núcleos ambientais, as

auditorias ambientais realizadas, dentre outros dados e instrumentos de gestão ambiental/organizacional.

Atuação do OGMO com os operadores portuários: a CDC atua na integração entre o OGMO e os operadores portuários, com o intuito de capacitar, bem como beneficiar a comunidade do entorno do Porto, com oportunidades de trabalho.

Dados abertos e Novo Site: realizado, em 2024, diagnóstico do portal da CDC (www.docasdoceara.com.br), quanto aos aspectos de transparência ativa e acessibilidade, de forma a identificar o nível de atualização das informações públicas, a formatação dos arquivos, além da navegabilidade e experiência de acesso do usuário. Como plano de ação, todos os novos arquivos disponibilizados no site passaram para o formato ods e csv, de forma que podem ser abertos em *software* livre, ampliando o acesso a usuários que não possuem *software* pago. Como os dados são acessíveis, sem necessidade de licença de *software*, qualquer pessoa pode auditá-los, promovendo uma política de dados abertos e transparentes.

Quanto ao site da CDC, verificou-se que a estrutura atual está deficiente e fez-se necessário o desenvolvimento de um novo portal, mais atualizado e em conformidade com as leis e regulamentos existentes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), a Política de Dados Abertos (Decreto Nº 8.777/2016), e a Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018), dentre outros normativos. O novo site encontra-se em desenvolvimento interno, pela equipe da Coordenadoria de Informática e possui previsão de liberação em produção, no primeiro trimestre de 2025.

Modernização e Acessibilidade ao Prédio Administrativo: buscando revitalizar e modernizar a infraestrutura da sede da Companhia Docas do Ceará e viabilizar condições adequadas de trabalho aos colaboradores e de receptivo e acesso ao porto aos visitantes, foi contratada a elaboração de projeto de engenharia para restauração e modernização do prédio, que servirá de base ao processo licitatório da obra. O projeto estará fundamentado no Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei Nº 13.146/2015) que garante a acessibilidade em espaços públicos e privados, promovendo a inclusão e a igualdade de acesso. O

processo licitatório para execução da obra está previsto para o primeiro semestre de 2025. Antecipando essa ação, a implantação de um segundo elevador foi contratada, para oferecer mais opção de acessibilidade, com segurança – o equipamento original, com isso, poderá receber manutenções preventivas e corretivas, com maior frequência.

Certificação ESG: as questões ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social, and Governance - ESG*) têm se tornado fundamentais nas decisões empresariais, moldando práticas e definindo indicadores de desempenho que atendem às expectativas da sociedade e dos *stakeholders*. A Certificação ESG-FIEC é uma iniciativa estratégica para orientar a Companhia Docas do Ceará (CDC) rumo à excelência em sustentabilidade corporativa e desempenho ESG, utilizando um conjunto de indicadores rigorosos que incorporam as melhores práticas globais. Ao adotar essa certificação, a CDC contará com uma estrutura robusta para implementar, controlar e monitorar políticas e práticas sustentáveis de maneira integrada. Esse programa de certificação fortalece a gestão e consolida o compromisso da CDC com a criação de valor sustentável, gerando impacto positivo e duradouro para a sociedade e o meio ambiente. Além disso, a certificação reforça a transparência e a responsabilidade corporativa, contribuindo para uma imagem institucional sólida e alinhada às demandas dos investidores e da sociedade moderna. A iniciativa, iniciada em novembro de 2024, representa não apenas uma ferramenta de gestão, mas um pilar estratégico para o desenvolvimento sustentável da CDC e seu papel de impacto na região.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico 2025-2029 define as diretrizes e objetivos estratégicos da Companhia, considerando o alinhamento entre as metas de curto, médio e longo prazo.

Nesta versão de 2025, as principais evoluções registradas na atualização do planejamento estratégico estão relacionadas à revisão/atualização de indicadores, metas e projetos estratégicos.

As perspectivas do planejamento também foram atualizadas, considerando as melhores práticas de mercado e a utilização de metodologias como o *Balanced Scorecard (BSC)* e a *Gestão de Projetos (PMBOK)*.

A primeira perspectiva foi ampliada, considerando-se a importância dos resultados, sobretudo diante do contexto atual, de evidência da importância de repercussões ambientais e sociais.

Na perspectiva de sociedade e mercado, 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, reforça-se a busca pela satisfação com as partes interessadas e o fortalecimento da relação porto-cidade do atendimento às necessidades da economia regional, além de garantir a busca por novas oportunidades de negócios, potencializando a utilização do ativo.

Em processos, foram destacados os processos críticos da cadeia de valor. Integridade continua sendo um objetivo estratégico, alinhada também à identidade da organização, à gestão de segurança portuária e à gestão dos processos e ativos de TIC. Além disso, a gestão operacional tem destaque numa lógica de refinamento da gestão por indicadores.

Na base de toda essa estratégia, na perspectiva aprendizado e crescimento, estão as pessoas, devendo partilhar de uma cultura orientada para o resultado, retornando a clientes e sociedade a razão de ser da CDC.

4.1. 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.

Buscando um aperfeiçoamento contínuo, o mapa estratégico da CDC incorporou o conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*), levando a empresa a um olhar para a redução dos impactos no meio ambiente, contribuindo para um mundo mais justo e responsável para as pessoas e entorno e garantindo processo de gestão mais efetivos.

Na busca por uma estratégia de crescimento inclusivo, buscou-se refletir, no topo do mapa, os principais pilares norteadores para o desenvolvimento sustentável da companhia, utilizando-se do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*): desenvolvimento econômico, responsabilidade social e gestão ambiental.

Segue o mapa estratégico da CDC com as descrições de cada objetivo estratégico:

Figura 4 – Mapa Estratégico 2025 -2029 da Companhia Docas do Ceará.



Fonte: Atualizado por DIRPRE / CODPLA (2024).

4.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2025

Considerando cada um dos objetivos estratégicos, a previsão orçamentária, o planejamento das atividades das áreas técnicas e as necessidades e projetos existentes, foi possível definir o portfólio de projetos estratégicos para 2025. Os Projetos Estratégicos são eventos complexos, que necessitam de um detalhado planejamento; devem cumprir os requisitos da legislação de contratos e licitações públicas, além de necessitarem de dotação orçamentária.

4.2.1. PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIRPRE – DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA:

Apresentam-se, a seguir (Tabela 2), os principais Projetos Estratégicos da DIRPRE.

Tabela 2 – DIRPRE - Projetos Estratégicos - 2025.

| PROJETO | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|--|---|
| Inteligência de Mercado (Observatório da Economia Portuária) | 05 - Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas |
| Projeto de Descarbonização | 03 - Realizar a atividade portuária de forma ambientalmente sustentável |
| Gestão por Competências e Gestão de Processos | 11 - Desenvolver e reconhecer competências internas |
| Projeto de Impacto Social | 02 - Promover o desenvolvimento socioeconômico da região de influência |

Fonte: Consolidado por CODPLA (2024).

4.2.2. PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIRCOM – DIRETORIA COMERCIAL

Apresenta-se, a seguir (Tabela 3), o principal Projeto Estratégico da DIRCOM.

Tabela 3 – DIRCOM - Projeto Estratégico - 2025.

| PROJETO | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|--------------------------------|---|
| Consultoria e Certificação ESG | 03 – Realizar atividade portuária de forma ambientalmente sustentável |

Fonte: Consolidado por CODPLA (2024)

4.2.3. PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIEGEP – DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA E GESTÃO PORTUÁRIA

Apresentam-se, a seguir (Tabela 4), os principais Projetos Estratégicos da DIEGEP.

Tabela 4 – DIEGEP - Projetos Estratégicos - 2025.

| PROJETO | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|--|--|
| Execução da recuperação estrutural de concreto do pier petroleiro | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Duplicação e requalificação do acesso ao Terminal Marítimo de Passageiros de Fortaleza – TMP | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Solução Integrada de Videomonitoramento e OCR | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Execução da cobertura da entrada de caminhões com usina solar | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Estudo e pesquisa sobre manobrabilidade e acessos náuticos (navegabilidade) | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Projeto de derrocagem do berço 103 | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Aquisição de defensas 102 e 103 (elastômeros) | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Segundo elevador para sede administrativa | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Execução do serviço de adequação da câmara frigorífica | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Infraestrutura de rede de wireless | 10 - Promover a gestão dos processos de TIC |
| Construção de novo galpão para vistoria de cargas | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Revitalização do prédio administrativo (obra) | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Levantamento hidrográfico de categoria A multifeixe (batimetria) | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Materiais dos sinais fixos e flutuantes de acesso - sinalização náutica: lanterna marítima de LED, correntes e boias | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Contratação de sistema ERP | 10 - Promover a gestão dos processos de TIC |
| Projeto complementar para infraestrutura do sistema de combate a incêndio | 03 - Realizar a atividade portuária de forma ambientalmente sustentável |
| Projeto de recuperação geral dos armazéns A3, A4 e C3 | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Projeto de Captação e Aproveitamento de Águas Pluviais e Tratamento de Efluentes | 03 - Realizar a atividade portuária de forma ambientalmente sustentável |
| Projeto de engenharia da recuperação da infraestrutura do cais | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Reforma e adaptação do prédio para guarda de arquivos | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Infraestrutura de nuvem | 10 - Promover a gestão dos processos de TIC |
| Obras e serviços de derrocagem do berço 103 | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Serviços de infraestrutura para complementação do sistema de combate a incêndio (obra) | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Compra de energia no mercado livre | 01 – Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira |
| Modernização do parque de iluminação do Porto de Fortaleza | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Estudo náutico para viabilização do navio porta contêiner - LOA 366 | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |
| Estudo de viabilidade da subestação 69 kV | 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária |

Fonte: Consolidado por CODPLA (2024).

4.2.4. PROJETOS ESTRATÉGICOS DA DIAFIN – DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Apresenta-se, a seguir (Tabela 5), o principal Projeto Estratégico da DIAFIN.

Tabela 5 – DIAFIN - Projeto Estratégico - 2025.

| PROJETO | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|--|--|
| Gestão documental e reestruturação do arquivo permanente | 07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade |

Fonte: Consolidado por CODPLA (2024).

4.3. INDICADORES E METAS PARA 2025

Considerando cada um dos objetivos estratégicos, foram definidos, de forma participativa e transparente, por meio da realização de reuniões de alinhamento com os coordenadores e assessores de cada Diretoria, os indicadores estratégicos e metas para o exercício de 2025.

4.3.1 INDICADORES E METAS - NÍVEL ESTRATÉGICO (2025)

Apresentam-se, a seguir (Tabela 6), os indicadores e metas, previstas para 2025, do nível estratégico.

Tabela 6 – Indicadores e Metas – Nível Estratégico (2025).

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA | META |
|---|---------------------|--|-----------------|
| 01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira | Resultado Econômico | Lucro ou prejuízo do exercício (DRE) | R\$ 7,86 mi/ano |
| 01 - Garantir a viabilidade econômica e | EBITDA | Amortização - Depreciação - Variações Monetárias - Outros Custos | R\$ 15,5 mi/ano |

| | | | |
|---|--|--|------------------|
| autossuficiência financeira | | | |
| 01 - Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira | Receita | Receitas Industrial Líquida + Receitas Financeiras + Receitas de Aluguéis + Outras receitas - Estornos | R\$ 126,4 mi/ano |
| 02 - Promover o desenvolvimento econômico da região de influência | Execução do Plano de ESG (2025) | Ações previstas / Ações realizadas | 80% |
| 03- Realizar atividade portuária de forma ambientalmente sustentável | IDA-ANTAQ | Índice geral do IDA (questionário de autoavaliação com 38 itens) | 90,47% |
| 04 - Promover a comunicação institucional transparente, ampla e eficaz | Implantação do Plano de Comunicação (2025) | Ações previstas / Ações realizadas | 90% |
| 05 - Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas | Pesquisa de Satisfação dos Usuários e Stakeholders | % de clientes e stakeholders com nível de satisfação entre excelente e bom | 84,42% |
| 06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócios | Áreas Exploradas | Áreas arrendadas ou cedidas / Áreas total disponível para cessão ou arrendamento do PDZ*100 | 51,2% |
| 06 - Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócios | Movimentação de Cargas | Total de carga movimentada no período | 5.094.530 t/ano |
| 07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade | IG-SEST | Índice geral do IG SEST | 8,9 |
| 07 - Aprimorar e padronizar os processos e os | IGAP | Índice geral do IGAP | 7,2 |

| | | | |
|---|---|--|---|
| instrumentos de governança, controle e integridade | | | |
| 07 - Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade | Ações de Integridade | Ações previstas / Ações realizadas | 90% |
| 08 - Ser eficiente na gestão da segurança portuária | Implantação do Plano de Segurança Portuária | Ações previstas / Ações realizadas | 80% |
| 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária | Produtividade (prancha média – 04 indicadores) | Qtde de carga movimentada pelos navios / nº horas atracados | Granel sólido cereal – 340 t/h Contêiner – 18 unid/h Granel sólido mineral – 235 t/h Granel líquido – 35 t/h |
| 09 - Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária | Execução Orçamentária (investimento) | Execução do orçamento de investimento | 30% |
| 10 – Promover a gestão dos processos de TIC. | Implantação do Plano de Ações de TI | Ações previstas / Ações realizadas | 80% |
| 11 - Desenvolver e reconhecer competências Internas | Implantação do Plano de capacitação | Horas de capacitação / N. de empregados | 20 h/empregado |
| 12 – Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores | Implantação do PQVT-Plano de Qualidade de Vida no Trabalho | Ações previstas / Ações realizadas | 80% |

Fonte: Consolidado por CODPLA (2024).

5. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

Como Empresa Pública, em conformidade com a Lei 13.303/2016, a Companhia Docas do Ceará tem seu Planejamento Estratégico estruturado em dois instrumentos: a estratégia de longo prazo, considerando os próximos 5 (cinco) anos, e o plano de negócios para o exercício anual seguinte. A estruturação de cada instrumento encontra-se apresentada a seguir:

Figura 7 – Instrumentos de Planejamento Empresarial.



Fonte: CODPLA (2024)

Para garantir a implementação da estratégia, a CDC acompanhará, mensalmente, por meio da RMR-Reunião Mensal de Monitoramento de Resultados, a execução do seu Plano de Negócios.

O conjunto de todo esse cenário se configura como sendo o modelo de acompanhamento de resultados da Governança Estratégica da CDC.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson, 2011.

DOERR, Jonh. Avalie o que importa. Alta Books, 2019.

Estatístico aquaviário da ANTAQ. Disponível em: <http://web.antaq.gov.br/ANUARIO/>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém encontra-se disponível no site da CDC (<http://www.docasdoceara.com.br/acoes-e-programas>).

Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Fortaleza atualizado encontra-se disponível tanto no site do Ministério dos Transportes (<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/politica-e-planejamento/politica-e-planejamento/plano-de-desenvolvimento-e-zoneamento-pdz>) quanto no site da CDC (<http://www.docasdoceara.com.br/acoes-e-programas>).

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 55-69, 2008.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De. Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Core competence of the corporation. Harvard Business Review, [s.l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.