



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023-2027

DEZEMBRO/2022



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
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 2022-2026	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.....	23
4.2. ANÁLISE CONCORRENCIAL.....	25
4.3. ANÁLISE SWOT.....	28
4.3.1. Implicações Estratégicas dos elementos da SWOT.....	30
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023 - 2027	40
5.1. MAPA ESTRATÉGICO	42
5.2. COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	43
5.3. INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS	45
6. RISCOS ESTRATÉGICOS	49
7. PLANO DE NEGÓCIOS	51
8. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA	52

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 2022, seguido do desdobramento da estratégia em indicadores e metas para o período de 2023 a 2027, 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 2023 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.

O projeto de atualização do planejamento estratégico 2023-2027 da Companhia Docas do Ceará (CDC) durou cerca de seis meses e contou com

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.

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 2023-2027 nas seguintes seções: Perfil da Companhia, Balanço do Planejamento Estratégico 2022-2026, Diretrizes Estratégicas, Análise de Negócio, Planejamento Estratégico 2023-2027, Riscos Estratégicos, Plano de Negócios e Governança Estratégica.

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.

Há alinhamento também com o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Fortaleza⁴, aprovado pela Portaria MInfra nº 1.498, de 10 de dezembro de 2021, alterado pela Portaria MInfra nº 611, de 24 de maio de 2022, notadamente no que diz respeito à viabilização das cessões de uso ou arrendamentos de áreas que somam mais de 350 mil m² classificadas como disponíveis concessão no PDZ.

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>).

⁴ O Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Fortaleza atualizado encontra-se disponível tanto no Site do Ministério da Infraestrutura (<https://www.gov.br/infraestrutura/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>).

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.

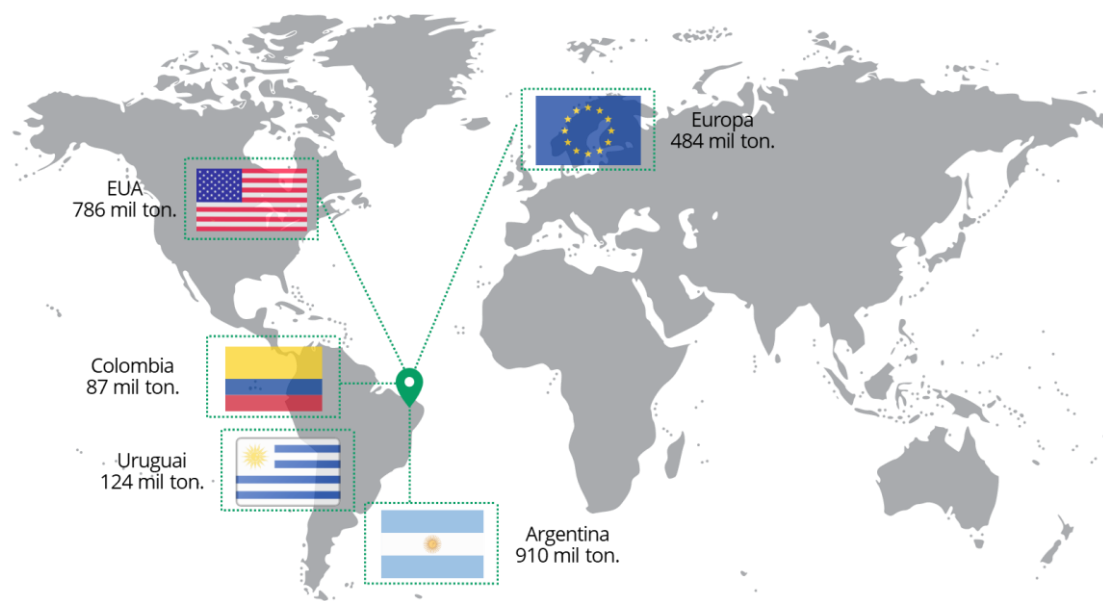


Figura 2 – Principais origens e destinos das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2021.

Fonte dos dados: ANTAQ (2022)⁵.

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 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 de Lubrificantes e Derivados. 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-065, CE-060, BR-116 e CE-040 se distribuem radialmente a partir de Fortaleza e

⁵ Estatístico Aquaviário da ANTAQ: <http://ea.antaq.gov.br/>

permitted for the Port to connect with municipalities to the west, south and east of the capital. The Port also has rail access through the railway operated by the concessionaire Ferrovia Transnordestina Logística (FTL), connecting the port to important economic poles, such as the Industrial Complex of the Port of Pecém and the city of Sobral. The railway lines are present both parallel to the piers and in the rear area.

The accesses of the Port of Fortaleza are highlighted in Figure 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 2021, foram movimentadas 4,84 milhões de toneladas, registrando uma leve redução de 1,33% 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:

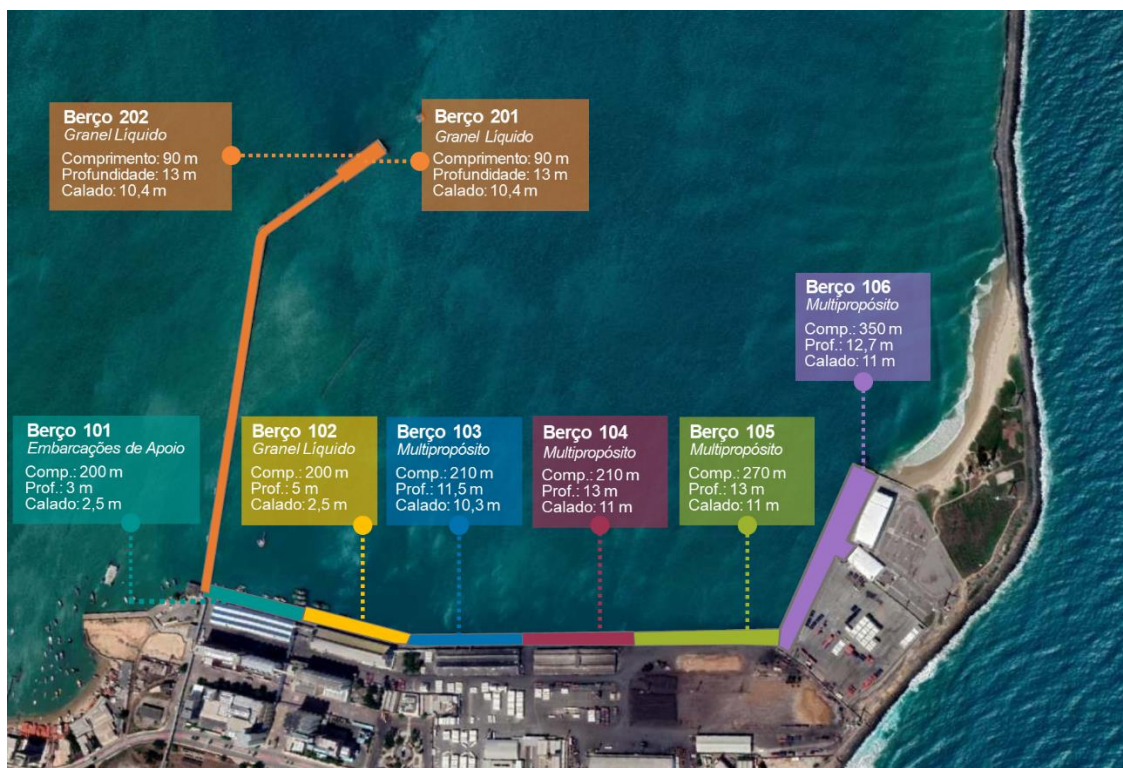


Figura 4: Infraestrutura de acostagem do Porto de Fortaleza.

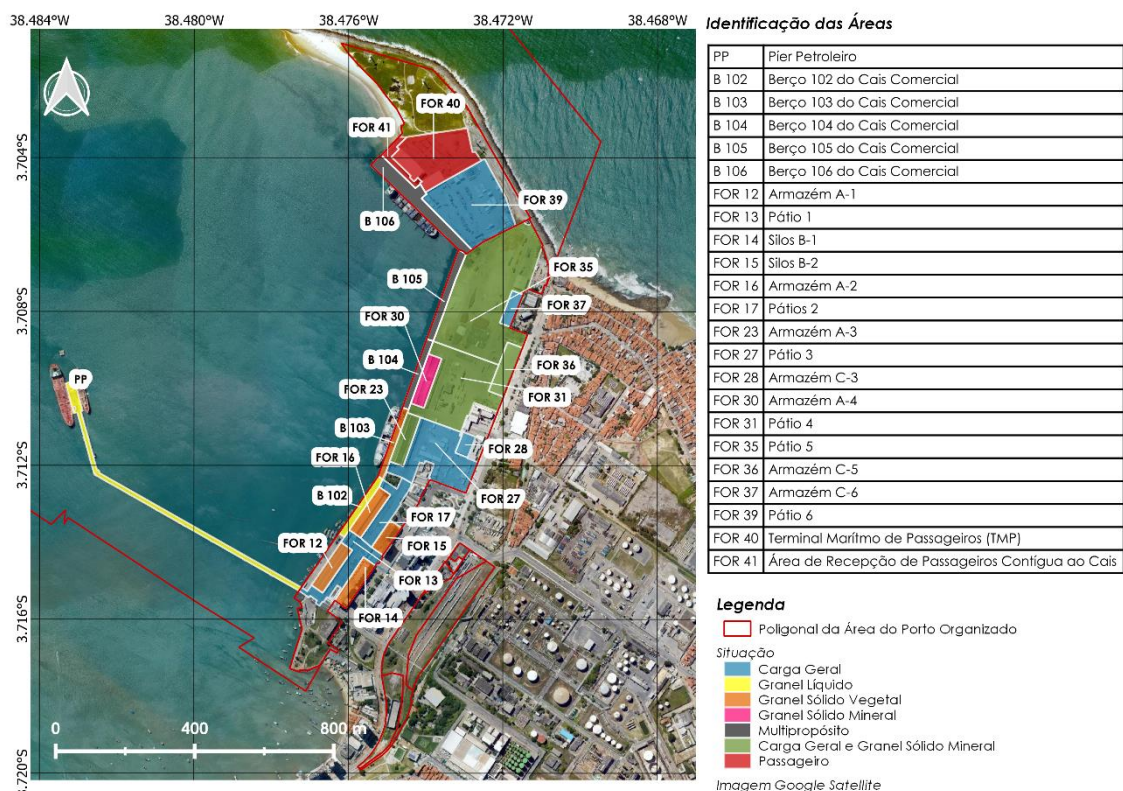


Figura 5: Áreas e instalações do Porto de Fortaleza (detalhado).

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

Número da Área/Instalação	Nome/Identificação da área	Área (m ²)	Perfil de Carga	Tipo de instalação
PP	Pier Petroleroiro	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
FOR 14	Silos B-1	6.000,00	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem

Número da Área/Instalação	Nome/Identificação da área	Área (m ²)	Perfil de Carga	Tipo de instalação
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	Pátios 2	9.326,08	Carga Geral	Armazenagem
FOR 23	Armazém A-3	6.023,50	Granel Sólido Mineral e Carga Geral	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	Armazenagem
FOR 40	Terminal Marítimo de Passageiros (TMP) ⁶	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 afetadas às operações portuárias para movimentação ou armazenagem de granéis sólidos vegetais: FOR 14 e FOR 15 (M. Dias Branco) e FOR 16 (TERGRAN). O Armazém A-1 (FOR12) passou por processo de arrendamento e aguarda a assinatura de Termo de Aceitação Provisória com a vencedora TERGRAN para início da vigência contratual.

⁶ Todas as áreas afetadas à operação portuária encontram-se em imóvel registrado na Secretaria de Patrimônio da União (SPU) sob o Registro Imobiliário de Patrimônio (RIP) nº 1389 0002141-55, com exceção do Terminal Marítimo de Passageiros (FOR 40) que faz parte do imóvel de RIP nº 07223670/0001-16.

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:

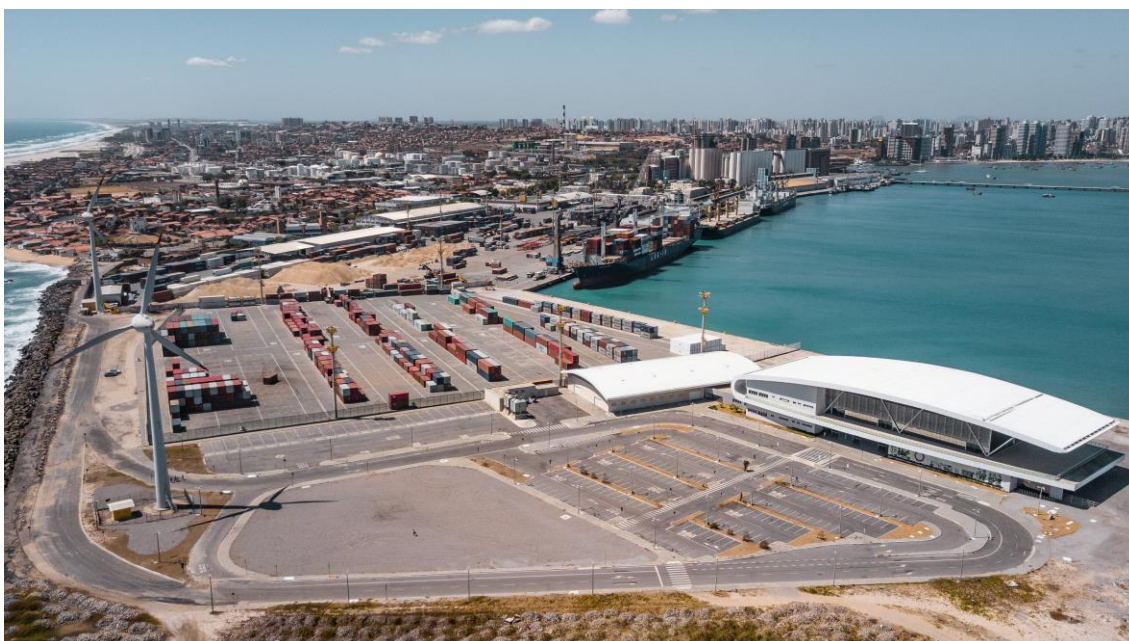


Figura 6: Terminal de Passageiros do Porto de Fortaleza.

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 quatro empreendimentos do Porto de Fortaleza estão no rol de arrendamentos da Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNPTA), sendo três destes qualificados no Programa de Parcerias e Investimentos (PPI)⁷ 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	PPI 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	PPI 27/04/2021

⁷ <https://portal.ppi.gov.br/projetos1#/s/Em%20andamento/u/CE/e/Portos/m//r/>

Arrendamento de Terminal de Granel Sólido do Porto de Mucuripe/CE (MUC 03)	11.767,51 m ²	R\$ 66,0 milhões	PPI 25/08/2021
Arrendamento de Terminal de Contêineres e Carga Geral (FOR 39)	160.528,64 m ²	Aguarda elaboração de estudo	SNPTA 04/08/2022

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 2021 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 2021.

Natureza de Carga	Principais Produtos	Participação em 2021
Granel Líquido	Gasolina Diesel GLP Petróleo Bruto Etanol Lubrificantes Óleo de Palma	46,4%
Granel Sólido Vegetal	Trigo	23,0%
Granel Sólido Mineral	Escória Clínquer Coque de Petróleo Minério de Manganês	17,6%
Carga Geral	Contêineres	12,9%

Fonte dos dados: Estatístico Aquaviário da 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 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 grãos 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 2022-2026

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.

No plano de negócios de 2022, buscou o compromisso com resultados, por meio da definição de etapas e entregas, responsáveis e prazos relacionados à cada objetivo estratégico. Outro aperfeiçoamento neste processo, foi o compromisso com a transparência, divulgando aos colaboradores os resultados mensurados ao final de cada monitoramento.

O resultado do monitoramento realizado no 3º trimestre de 2022, considerando os status de cada uma das ações estratégicas, está apresentado a seguir, evidenciado o empenho de todo seu corpo técnico, que ajudaram a Companhia a estar mais próxima de seus objetivos.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

1 ação concluída

- Garantir aplicação de **nova tarifa portuária** e realizar estudos sobre o impacto da alteração nos resultados da companhia (concluída).

PERSPECTIVA DE MERCADO E SOCIEDADE

4 ações em andamento

- Potencializar as alternativas de negócio dos ativos do porto através de pesquisas de vocação comercial e **assinaturas de termos de cessão de uso** (2/11 etapas).
- Avaliar o modelo de **exploração do CVT Portuário** através da criação de plano de trabalho e portfólio comercial (4/5 etapas).
- Elaborar **programa de prospecção e relacionamento institucional** (2/4 etapas).
- Promover transparência pela qualificação de informações disponibilizadas no **site da CDC** (2/4 etapas).

PERSPECTIVA DE PROCESSOS

1 ação concluída, 7 ações em andamento e 4 não iniciadas

- Atender requisitos e exigências para **licenciamento ambiental do Porto de Fortaleza** (1/4 etapas).
- Executar ações para **melhoria do IDA** do Porto de Fortaleza (3/4 etapas).
- Gerenciar as pendências de auditoria referente ao **ISPS Code** (3/9 etapas).
- Implantar sistemática de **endereço de cargas armazenadas** no porto (não iniciada)
- Implementar ações de melhoria de contratações (não iniciada).
- **Revisar o Regulamento de Exploração do Porto** (concluída).
- Planejar ações de **fomento à sustentabilidade** ambiental, social e de governança (não iniciada).
- Promover **segurança de dados** considerando a LGPD (1/4 etapas).
- Realizar **estudos batimétricos** no Porto de Fortaleza (1/3 etapas).
- **Reduzir os riscos ambientais** associados à movimentação de granéis sólidos minerais (3/4 etapas).
- **Reestruturar arquivo** (não iniciada).
- **Reestruturar setor financeiro** (1/3 etapas).

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

5 ações em andamento e 2 não iniciadas

- **Aprimorar modelo de gestão estratégica** através da revisão de objetivos estratégicos e identidade organizacional (1/3 etapas).
- Desenvolver competências dos colaboradores em temas prioritários através da elaboração, execução e avaliação do **Programa de Treinamento 2022** (1/3 etapas).
- Elaboração, realização e avaliação de **Pesquisa de Satisfação Interna** (não iniciada).
- Reestruturar **Avaliação de Desempenho** (1/3 etapas).
- **Reestruturar Setor de Tecnologia da Informação** (1/4 etapas).
- Modernizar infraestrutura tecnológica de suporte à **segurança da informação** através de contratação de storage e serviços de armazenagem (1/4 etapas).
- Implantar **Sistema de Gestão Integrado** - Enterprise Resource Planning – ERP (não iniciada).

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.

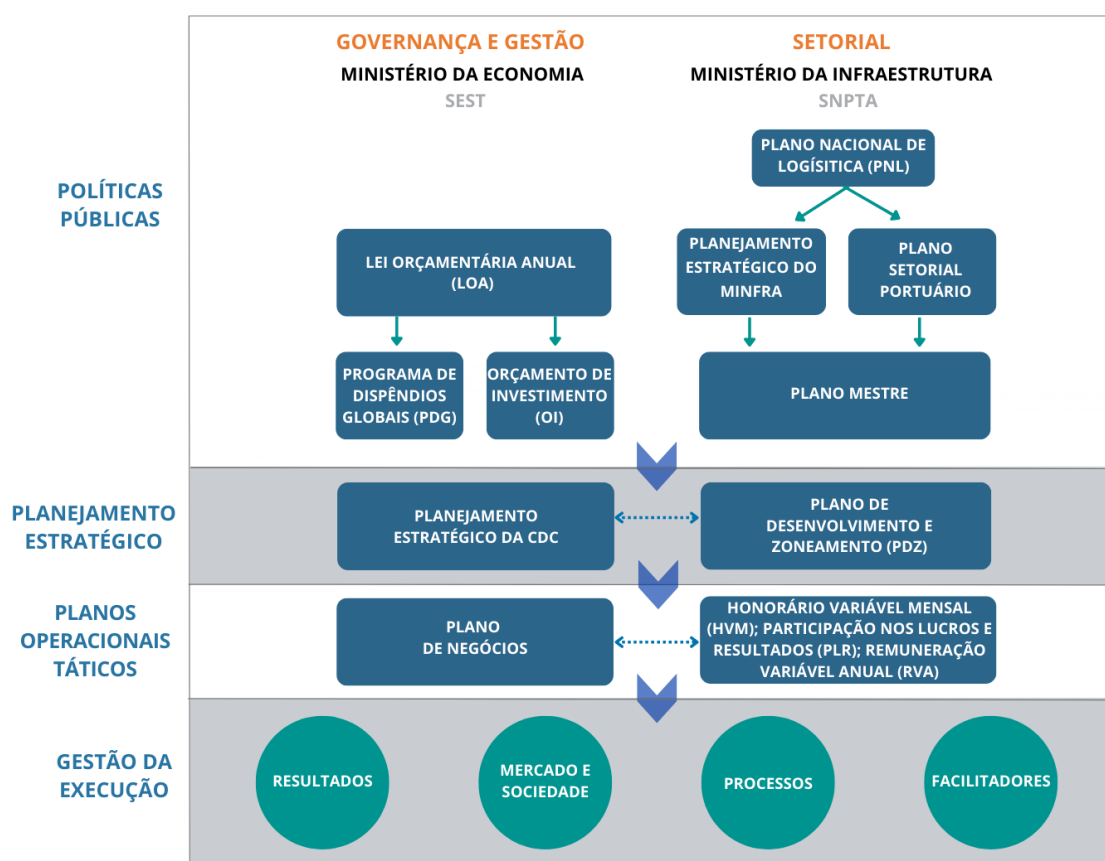










Figura 7: Mapa Estratégico.

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:

- | | |
|--|---|
|  Resultados |  Mercado e Sociedade |
|  Processos |  Facilitadores |




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:

- | | |
|--|---|
|  Resultados |  Mercado e Sociedade |
|  Processos |  Facilitadores |

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 conseqüentemente, 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

- Desaceleração do crescimento econômico mundial, tendo como principais causadores alta da inflação e as interrupções comerciais nos locais adjacentes à guerra Ucrânia – Rússia ¹;
- Volatilidade no preço das commodities agrícolas (inclusive trigo) por causa da guerra Ucrânia – Rússia ²;
- Aumento da força da pauta da sustentabilidade e do combate às mudanças climáticas ³;
- Valor do frete marítimo de contêineres maior que o praticado antes da pandemia e com algumas incertezas acerca da capacidade de normalização total do mercado ⁴.

4.1.2. Contexto Nacional

- Retomada da atividade econômica brasileira ao patamar anterior à pandemia ⁵;
- Estabilidade em relação a taxa de câmbio do Real - Dólar, com previsões de R\$ 5,20 para 2023 ⁶;

¹<https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2022/10/11/guerra-na-ucrania-e-inflacao-ameacam-o-crescimento-global.htm>

²<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-04/guerra-na-ucrania-afeta-precos-de-commodities-agricolas-segundo-ipea>

³<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/04/crise-do-clima-vai-afetar-cadeias-de-exportacao-do-brasil-diz-relatorio.shtml>

⁴<https://trademap.com.br/agencia/mercados/preco-do-frete-maritimo-despenca-em-2022-mas-ainda-esta-alto-e-pode-subir-de-novo>

⁵<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/novembro/boletim-macrofiscal-da-spe-confirma-crescimento-do-pib-brasileiro-em-2-7-em-2022>

⁶<https://www.cnnbrasil.com.br/business/mercado-eleva-previsao-para-inflacao-selic-e-cambio-apos-pec-do-estouro/>

- Incertezas quanto à política fiscal diante do aumento do déficit e da dívida pública ⁷;
- Política monetária mais restrita, tendo como evidência o aumento da taxa de juros ⁸;
- Ampliação do Programa Nacional de Desestatização com a inclusão de Portos Públicos ⁹;
- Desaceleração da inflação no País no segundo semestre de 2022 por causa da diminuição do preço da gasolina, com incerteza nas previsões futuras que determinem se o efeito será permanente ou temporário para o restante do ano e para 2023 ¹⁰;
- Pobreza e extrema pobreza se mantêm no país ¹¹;
- Transição da gestão governamental, que traz incertezas sobre as mudanças que serão adotadas pelas novas lideranças ¹².

4.1.3. Contexto do setor portuário

- Aprovação na Câmara do Projeto de Lei 4199/20 (BR do Mar), que incentiva um aumento na previsão de navegação em águas nacionais (Cabotagem) ¹³;
- Aumento da percepção de que o transporte de cabotagem é um modal mais sustentável de transporte de carga do que o rodoviário ¹⁴;
- Protestos políticos que bloquearam vias em novembro de 2022 reforçam debates sobre a importância do fomento à cabotagem ¹⁵;
- Volta das atividades turísticas no país, permitindo assim um reaquecimento na movimentação de navios cruzeiros ¹⁶.

⁷<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/06/incerteza-sobre-politicas-fiscais-traz-risco-de-alta-para-inflacao-alerta-bc.shtml>

⁸<https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>

⁹<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao/processos-encerrados/Privatizacao-Federais-PND>

¹⁰<https://exame.com/economia/deflacao-de-julho-e-artificial-e-traz-riscos-ao-brasil-para-2023/>

¹¹<https://cps.fgv.br/MapaNovaPobreza>

¹²<https://www.tribuna.com.br/noticias/portomar/desestatizacao-do-porto-de-santos-e-outras-demandas-podem-atencao-do-governo-lula-dizem-entidades>

¹³<https://www.camara.leg.br/noticias/861570-mudancas-no-programa-br-do-mar-sao-promulgadas/>

¹⁴<https://valor.globo.com/empresas/esq/noticia/2022/10/14/cabotagem-ajuda-pauta-de-descarbonizacao-de-empresas.ghtml>

¹⁵https://www.em.com.br/app/colunistas/marcilio-de-moraes/2022/11/04/interna_marcilio_de_moraes.1417031/dependencia-das-rodovias-custa-carro-para-a-economia-brasileira.shtml

¹⁶<https://passageirodeprimeira.com/proxima-temporada-de-cruzeiros-no-brasil-sera-a-maior-da-ultima-decada/>

¹⁶<https://www.informativosdosportos.com.br/antaa-monitora-situacao-dos-portos-brasileiros-em-tempo-real-devido-aos-bloqueios-em-rodovias/>

4.1.4. Contexto Interno e Reconhecimento

- Resultados da CDC em 2020, como o crescimento em 354% do EBITDA e a ampliação da movimentação em 12%, que foram reconhecidos em âmbito nacional pelo prêmio Portos+Brasil ¹⁷;
- Evolução nos aspectos de governança, transparência, gerenciamento de riscos e controles registrada no 5º Ciclo do Indicador de Governança IG-SEST com pontuação de 7,04, resultado 47% superior ao do último ciclo avaliado ¹⁸;
- Evolução no Índice de Desempenho Ambiental (IDA) da Antaq do Porto de Fortaleza em 2021, passando da 16ª para a 11ª colocação entre os 31 portos públicos avaliados. O resultado em relação a 2020 representou um aumento de 11% ¹⁹;
- Recebimento do prêmio CIEE Melhores Programas de Estágio ²⁰;
- A CDC tem sido reconhecida pelo Ministério da Economia, ao longo de 2022, pela execução do orçamento de investimentos previsto para o ano. Até o 4º bimestre de 2022, conforme a Portaria 7.081/2022 da SEST, a CDC ficou em 2º lugar em execução do orçamento de investimento dentre as companhias docas, tendo executado, até agosto de 2022, um valor 315% maior do que o executado em todo o ano de 2021;
- Privatização da Lubnor amplia as expectativas de aumento na competitividade da movimentação do granel líquido derivado do petróleo ²¹;
- Decisão STF favorável à continuidade da operação do parque de tancagem de combustíveis em Fortaleza ²²;
- Reajuste tarifário aprovado pela ANTAQ e efetivado pela CDC desde junho/22, impactando no resultado econômico positivo do Porto de Fortaleza ²³;

¹⁷<https://www.opovo.com.br/noticias/fortaleza/2021/09/02/porto-de-fortaleza-conquista-duas-categorias-no-premio-portos-brasil.html>

¹⁸<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/historico/evolucao-estatais-igsest>

¹⁹<http://web.antaq.gov.br/ResultadosIda/>

²⁰<https://www.abcdoabc.com.br/abc/noticia/conheca-vencedores-13-premio-ciee-melhores-programas-estagio-156220>

²¹<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/opiniao/colonistas/samuel-quintela/investimento-de-r-360-milhoes-da-grepar-na-lubnor-pode-ser-considerado-baixo-1.3273312>

²²<https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2022/09/16/stf-acata-pedido-da-petrobras-e-impede-encerramento-da-tancagem-no-mucuripe.html>

²³<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/deliberacao-n-58-de-30-de-marco-de-2022-390343764>

- Início das operações de embarque de frutas paletizadas em navio reefer da empresa Agrícola Famosa, maior produtora e exportadora mundial de melão, o que representou aumento na exportação de frutas pelo Porto de Fortaleza ²⁴.
- Conclusão dos procedimentos que cabem à Autoridade Portuária, para fins de celebração de Contrato de Transição para arrendamento de Terminal de Contêineres e Carga Geral no Porto de Fortaleza, necessários ao pedido de autorização por parte da ANTAQ.
- Queda na produção da Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), que impactou na movimentação de granel sólido mineral no Porto de Fortaleza ²⁵.

²⁴<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/opiniao/colunistas/egidio-serpa/agricola-famosa-troca-pecem-por-mucuripe-para-exportar-melao-1.3270226>

²⁵<https://mais.opovo.com.br/jornal/economia/2022/11/15/ceara-tem-terceira-maior-queda-nas-exportacoes-no-pais-em-2022.html>

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.

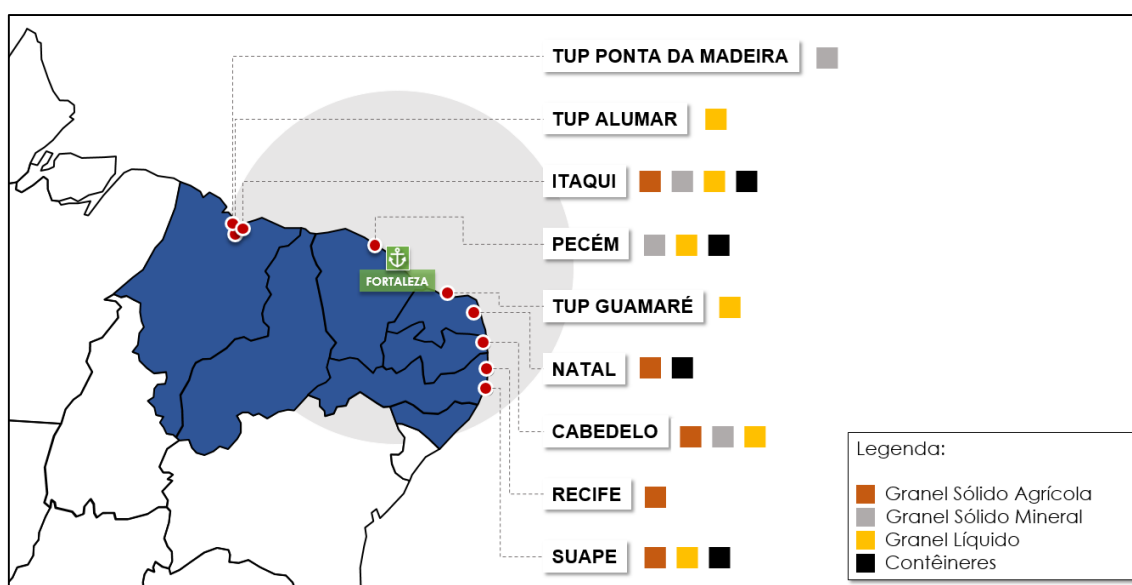


Figura 8 – Portos na área de influência com cargas concorrentes.

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;	
Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.	Conectada à Ferrovia Transnordestina.		
Porto de Suape (PE)	Contêineres em geral da região de influência;	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;
	Cargas gerais da região de influência.	Profundidades dos berços do Porto de Suape Adequadas; Capacidade do canal de acesso aquaviário superior à demanda de atracções em horizontes futuros.	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)	Minério de Ferro da Chapada Piauí; Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;	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.
	Combustível para os estados do Ceará e do Piauí; Cargas gerais da região de influência da Transnordestina.	Sistema de dutovias em três berços;	

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 par ao 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
<ul style="list-style-type: none">• 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 granéis 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.• Avanço da agenda de sustentabilidade (ESG)	<ul style="list-style-type: none">• Existência de fatores limitantes ao acesso aquaviário.• Condições naturais (incidência de <i>swell</i>) dificultam as operações no berço 105.• 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 granéis 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 granéis sólidos.• Defasagem tecnológica da infraestrutura de gestão de informações.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Aumento da movimentação de cargas atrelado ao potencial de crescimento econômico da Região Nordeste.• Atração de novos volumes ao complexo atrelados à conclusão do eixo cearense da Ferrovia Nova Transnordestina.• Expansão agrícola do Nordeste na região do Matopiba.• Localização geográfica próxima de regiões produtoras de frutas.	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência com outros terminais na movimentação de cargas containerizadas.• Insegurança remanescente para ampliação do parque de tancagem de granéis líquidos.• Expansão do plantio de trigo no Ceará e no Nordeste.• Competição com portos privados com regime mais flexível de gestão e contratações.

-
- Potencial turístico do Ceará para o mercado de cruzeiros.
 - Projeto de Lei 4199/2020 (BR do Mar).
 - Expansão da cadeia de energia renovável no Ceará e no Nordeste (Eólica e Solar).
 - Avanço do projeto da Usina de Itataia em Santa Quitéria (complexo minero-industrial).
 - Avanço de projetos de mineração de ferro nos estados do Ceará e Piauí.
 - Potencial de extração e exportação de pedras ornamentais no Ceará.
 - Avanço das ações do estado do Ceará em relação ao desenvolvimento da Economia do Mar.
-

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 de graneis líquidos, 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, 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 m ² no curto prazo, com áreas referentes à armazenagem de granéis 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 m ² 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 granéis sólidos (porto onshore).	Por conta da proximidade entre armazéns e o cais, há uma vantagem competitiva para movimentação de granéis 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, tendo o IG-SEST 2021 superado em 47% a pontuação de 2020.	Seguir na implementação de processos e ferramentas de gestão que se mostraram eficazes na melhoria dos indicadores da companhia.
Avanço da agenda de sustentabilidade (ESG).	Estabelecimento, em 2022, de uma comissão de sustentabilidade para elaboração de agenda ESG para a CDC atestam a preocupação da gestão com o tema, alinhado às expectativas do mercado e das instituições governamentais. Evolução no Índice de Desempenho Ambiental (IDA) da ANTAQ do Porto de Fortaleza em 2021 com aumento de 11% com relação à avaliação anterior, passando da 16ª para a 11ª colocação entre os 31 portos públicos avaliados.	Executar a agenda ESG elaborada e proposta pela comissão de sustentabilidade da CDC e incorporar elementos e conceitos no Planejamento Estratégico 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 à 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.	Monitorar e estudar alternativas quanto às limitações do acesso aquaviário, identificando e buscando viabilizar os investimentos necessários.
Condições naturais (incidência de swell) dificultam as operações no berço 105.	A incidência de fenômeno natural de swell gerado através de agitação na superfície da água no oceano causado por ventos fortes, em determinadas épocas do ano ao quando vindo da direção norte, gera turbulência na bacia do Porto, Dificultando algumas operações, sobretudo no Berço 105.	Monitorar e estudar alternativas quanto às limitações das infraestruturas de abrigo, 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.	Monitorar 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 fomentando atividades que gerem valor para a região.
Alguns armazéns com necessidade de modernização.	Alguns armazéns do Porto são antigos e carecem de melhorias operacionais.	Prospectar parceiros para projetos de arrendamento que contemplem investimentos na melhoria das infraestruturas dos armazéns.
Operações de berço de grãos 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	Arrendamento da área MUC59 deverá contribuir com disponibilização de capacidade de armazenagem de grãos líquidos na retroárea. Além disso, existem projetos em andamento para ampliação por parte de empresas instaladas no parque de tancagem.

FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
	desaceleração na operação de cais para que os produtos possam ser escoados.	
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.
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.	Garantir fiscalização efetiva das operações para mitigar os riscos de danos ambientais e perdas, após melhorias dos controles exigidos para este tipo de operação no Porto de Fortaleza, incluindo instalação de estruturas de proteção e manutenção de serviços de controle de pragas.
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, além do aumento de treinamentos para colaboradores da área de TI.

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 do consumo na região.	Acompanhar e prospectar clientes nas cadeias de produção e consumo que venham a surgir conforme expansão econômica da região.
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 Matopiba ³³.	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.
Potencial turístico do Ceará para o mercado de cruzeiros.	A expansão turística no Ceará impulsiona a chegada de Cruzeiros na cidade e conseqüente utilização do Terminal de Passageiros do Mucuripe, agregando valor às áreas não operacionais da Companhia.	Realizar prospecção tanto de cruzeiros quanto de parceiros interessados no arrendamento do terminal de passageiros, compreendendo as necessidades para incrementar a viabilidade do projeto.

³³ <https://www.band.uol.com.br/videos/area-de-producao-de-graos-no-matopiba-pode-ter-aumento-expressivo-16995222>

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
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 ³⁴ . Além disso, cinco parques eólicos offshore estão em licenciamento ambiental para serem instalados no estado ³⁵ , 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.
Avanço do projeto da Usina de Itataia em Santa Quitéria (complexo minero-industrial).	A evolução do projeto de instalação de exploração mineral em Santa Quitéria no Ceará ³⁶ , 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.

³⁴ <https://www.pv-magazine-latam.com/brasil-noticias/ceara-atrai-projetos-bilionarios-de-hidrogenio-verde-em-2021/>

³⁵ <https://epbr.com.br/raio-x-das-eolicas-offshore-em-licenciamento-no-brasil/>

³⁶ <https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2020/09/28/governo-do-ceara-assina-memorando-para-usina-de-uranio-em-santa-quitiera.html>

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Avanço de projetos de mineração de ferro nos estados do Ceará e Piauí ³⁷ .	Pelas características do Porto de Fortaleza, o avanço da mineração de ferro na área de influência do porto é tido como oportunidade para o negócio.	Prospectar e negociar com as empresas envolvidas neste mercado.
Potencial de extração e exportação de pedras ornamentais no Ceará ³⁸ .	Pelas características do Porto de Fortaleza, e pelo histórico de já ter movimentado esse tipo de carga, o potencial do mercado é tido como oportunidade para o negócio.	Prospectar e negociar com as empresas envolvidas neste mercado.
Avanço das ações do estado do Ceará em relação ao desenvolvimento da Economia do Mar ³⁹ .	Diversas ações de agentes governamentais e mercadológicos tem feito do Ceará um destaque no desenvolvimento da Economia do Mar, sendo pelas pesquisas científicas em faculdades locais, pelos projetos offshore ou pelas parcerias assinadas com países como Portugal.	Prospectar e negociar com as empresas envolvidas neste mercado.

³⁷ <https://clickpetroleoegas.com.br/mineradora-canadense-investira-r-54-milhoes-na-exploracao-de-minerio-de-ferro-e-vanadio-no-estado-do-ceara/>

³⁸ <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/ceara/ceara-ainda-nao-atingiu-potencial-exportador-de-rochas-ornamentais-defende-sindicato-1.3293677>

³⁹ <https://mais.opovo.com.br/jornal/dom/2022/04/30/economia-do-mar-estado-navega-em-direcao-ao-ceara-azul.html>

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.
Insegurança remanescente para ampliação do parque de tancagem de granéis líquidos.	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 é 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 ⁴⁰ , 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 ⁴¹ . 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.

⁴⁰ <https://mais.opovo.com.br/columnistas/neila-fontenele/2021/11/09/sl-pretende-ampliar-producao-de-trigo-no-ceara.html>

⁴¹ <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.	<p>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 privadas⁴². 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.</p>	<p>Buscar mecanismos de melhoria de gestão para reduzir entraves para contratações e realização de investimentos, priorizando a exploração por meio de arrendamento.</p>

⁴² <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-do-tcu-compara-portos-organizados-a-terminais-de-uso-privado.htm>

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023 - 2027

Este Planejamento Estratégico segue em grande parte a estrutura definida no instrumento elaborado em 2019, que buscou 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.

As atualizações que se seguiram em 2020 e 2021 buscaram aprimorar o instrumento principalmente pela revisão dos indicadores para permitir uma análise de desempenho que aproximasse a gestão estratégica da gestão tática e operacional dos setores, bem como aprofundaram as análises preliminares necessárias à definição de metas e ações de curto prazo.

Nesta versão de 2022, as principais evoluções registradas na atualização do planejamento estão relacionadas à criação da Comissão de Sustentabilidade da CDC, que busca fomentar uma atuação horizontal e articulada da Companhia nas temáticas ambiental, de responsabilidade social e governança corporativa.

Entendendo a importância de garantir uma atuação da Companhia alinhada aos interesses dos entes impactados por suas atividades, promoveu-se uma pesquisa de materialidade junto às partes interessadas internas (Colaboradores e membros de conselhos) e externas (clientes, parceiras operacionais, exploradoras de áreas, órgãos federais, agentes de desenvolvimento econômico e setorial, comunidade e fornecedores), bem como a priorização dos temas pela Diretoria. O resultado é a lista de 7 temas materiais apresentados a seguir:

TEMA MATERIAL	CATEGORIA DE STAKEHOLDERS
INFRAESTRUTURA MODERNA E RESILIENTE	Externos, Internos e Diretoria Executiva.
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Externos, Internos e Diretoria Executiva.

TEMA MATERIAL	CATEGORIA DE STAKEHOLDERS
EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E REDUÇÃO DE BUROCRACIA	Externos, Internos e Diretoria Executiva.
SEGURANÇA PORTUÁRIA	Externos e Internos.
GESTÃO DE ÁREAS E ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO PRIVADO	Diretoria Executiva.
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS	Externos.
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Diretoria Executiva.

Esses temas foram considerados durante todo o trabalho de atualização do Planejamento Estratégico da CDC, tanto para revisão dos Objetivos Estratégicos, quanto para definição dos indicadores e metas ou mesmo ações do Plano de Negócios.

As perspectivas do planejamento também foram atualizadas, considerando as melhores práticas de mercado e a atualização da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*⁴³, buscando mais uma vez que a estratégia da CDC se alinhe cada vez mais com as necessidades das partes interessadas em suas atividades.

A primeira perspectiva foi ampliada, sem desconsiderar a importância da sustentabilidade financeira, sobretudo diante de um contexto de restrição de repasses da União, mas que passou a evidenciar a importância de resultados ambientais e sociais em um contexto de valorização das partes impactadas pelas atividades da CDC.

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, 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.

⁴³ <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>

Em processos, foram destacados os processos críticos da cadeia de valor. Gestão de segurança portuária passa 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, governança, 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.

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:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



5.2. COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A estratégia da empresa foi construída alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), proposto pela Agenda 2030 da ONU. A materialidade pode ser evidenciada no relacionamento dos ODSs com os objetivos estratégicos e com as ações da empresa. As práticas da CDC descritas neste relatório contribuem para o alcance de 13 dos 17 ODSs, conforme esquematização ilustrada a seguir:

PERSPECTIVAS

OBJ. ESTRATÉGICO

ALINHAMENTO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS COM OS ODS

PERSPECTIVAS	OBJ. ESTRATÉGICO	ALINHAMENTO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS COM OS ODS
RESULTADOS	<p>GARANTIR A VIABILIDADE ECONÔMICA E AUTOSSUFICIÊNCIA FINANCEIRA</p> <p>PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DA REGIÃO DE INFLUÊNCIA</p> <p>REALIZAR A ATIVIDADE PORTUÁRIA DE FORMA AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde financeira assegura diversidade modal, tarifas competitivas e redução dos custos de frete para a cidade e região (11); • Saúde financeira assegura a geração de empregos estáveis diretos e indiretos e o desenv. econômico (8,10,11,16); • Saúde financeira assegura investimento em inovação e novas tecnologias que melhoram a eficiência (9,12); • Promove bem-estar social através de programações socioculturais junto às comunidades do entorno (10,16); • Possui gestão ambiental amparada em indicadores-chave que mitigam os impactos da operação (13,14,15); • Realiza transporte de equipamentos da cadeia de energia verde - eólica e solar (7,8,11,13).
MERCADO E SOCIEDADE	<p>PROMOVER A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL TRANSPARENTE, AMPLA E EFICAZ</p> <p>OBTER EXCELÊNCIA NO RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS</p> <p>DIVERSIFICAR O USO DOS ATIVOS DO PORTO POR MEIO DE NOVAS ALTERNATIVAS DE NEGÓCIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adota boas práticas de divulgação e disponibilidade dos processos e resultados da empresa, o que possibilita melhor atendimento das partes interessadas, contribuindo com a integridade dos órgãos governamentais vinculados à CDC (16,17); • Possui uma agenda de atendimento às partes interessadas e canais de comunicação, incluso ouvidoria, contribuindo com a integridade dos órgãos governamentais vinculados à CDC (16,17); • Possui uma agenda de prospecção de clientes que alavancam o negócio, contribuindo com a geração de empregos, a eficiência logística e o desenvolvimento econômico da cidade e da região (8,9,11,12,17)
PROCESSOS	<p>APRIMORAR E PADRONIZAR OS PROCESSOS E OS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA, CONTROLE E INTEGRIDADE</p> <p>SER EFICIENTE NA GESTÃO DE SEGURANÇA PORTUÁRIA</p> <p>POTENCIALIZAR A PRODUTIVIDADE OPERACIONAL E MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA PORTUÁRIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adota boas práticas de governança, gestão de processos e controle que contribuem para eficiência da empresa e possibilita melhor atendimento das partes interessadas (17); • Investe em infraestrutura de segurança e realiza treinamentos com a guarda portuária, contribuindo para a integridade do negócio e combatendo ilegalidades no transporte de mercadorias (4,16); • Investe em infraestrutura para ganho de produtividade, contribuindo com a geração de empregos, a eficiência logística e o desenvolvimento econômico da cidade e da região (8,9,11,12,17).
FACILITADORES	<p>DESENVOLVER E RECONHECER COMPETÊNCIAS INTERNAS</p> <p>TER UMA CULTURA ORIENTADA PARA A SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES</p> <p>APRIMORAR MECANISMOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece e valoriza os colaboradores através de benefícios de remuneração, incluso pagamento parcial de plano de saúde privado (3,8); • Implementa ações de formação técnica de colaboradores (4); • Realiza palestras junto aos colaboradores sobre saúde, educação ambiental e formação cidadã (3,4,13,14,15,16); • Implementa ações de segurança no trabalho e realiza treinamentos com os colaboradores (3,4,8) • Investe em tecnologias de informação que tornam a empresa mais eficiente, segura e competitiva, melhorando a eficiência logística da cidade e da região (9,11,12).

5.3. 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 2023 a 2027 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 revisar três indicadores anteriormente, que sofreram aperfeiçoamento, bem como foram propostos novos indicadores, 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 2023 a 2027:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2022	REST. OUT/22	PREV. 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META 2027
Resultados	Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Mensal	-12.641	73.561	73.196	1.039	9.249	9.947	9.872	9.558
Resultados	Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	EBITDA	Resultado Econômico - Amortização - Depreciação - Variações Monetárias - Outros Custos	R\$ mil	Mensal	9.048	86.332	88.000	16.117	24.327	25.025	24.950	24.636
Resultados	Realizar a atividade portuária de forma ambientalmente sustentável	IDA	Índice geral do IDA	%	Anual	84	N/D	88,53	88,53	88,73	89,0	89,3	89,5
Mercado e Sociedade	Promover a comunicação institucional transparente, ampla e eficaz	Indicador de Capacidade em Controle do IGG/TCU	Resultado do IGG - CONT obtido em autoavaliação	%	Anual	N/D	N/D	N/D	78	80	85	85	85
Mercado e Sociedade	Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Satisfação dos usuários do Porto	Nível de satisfação dos clientes do porto	%	Anual	70	N/D	70	75	80	80	80	80

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2022	REST. OUT/22	PREV. 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META 2027
Mercado e Sociedade	Diversificar o uso dos ativos do porto por meio de novas alternativas de negócio	Exploração por arrendamento ou cessão de uso das áreas disponíveis do porto	Áreas arrendadas ou cedidas / Áreas total disponível para cessão ou arrendamento do PDZ X 100	%	Trimestral	N/D	8,0	9,6	35,6	50,2	75,9	82,3	82,3
Mercado e Sociedade	Diversificar o uso dos ativos do porto por meio de novas alternativas de negócio	Movimentação de cargas	Total de carga movimentada no período	Mil ton.	Mensal	4.990	3.547	4.349	4.802	4.931	5.063	5.199	5.338
Processos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	IG-SEST	Índice geral do IG-SEST	Un.	Anual	7,70	N/D	8,33	8,43	8,55	8,90	9,10	10
Processos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Índice de Gestão das Autoridades Portuárias (IGAP)	Índice geral do IGAP	Un.	Anual	7,0	N/D	7,0	7,8	7,9	8,0	8,0	8,0
Processos	Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Registo de Ocorrência de Incidente de Proteção (ROIP) emitidos	Número de registros de ocorrência de incidente de proteção (ROIP) emitidos no ano	Un.	Mensal	2	2	2	2	1	1	0	0

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2022	REST. OUT/22	PREV. 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META 2027
Processos	Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	Prancha média (líquida)	Qtde de carga movim entada pelos navios / n° horas atracados	ton/h	Mensal	340	390	390	340	340	340	340	340
			Granel sólido cereal			15	16	16	15	15	15	15	
			Contêiner			450	376	376	450	450	450	450	450
			Granel sólido mineral			50	43	43	50	50	50	50	50
Processos	Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura portuária	% de execução do Orçamento de Investimento	Execução do orçamento de investimento no período / Orçamento investimento aprovado no ano x 100	%	Mensal	30	31,6	31,6	35	35	35	35	35
Facilitadores	Desenvolver e reconhecer competências internas	Horas de treinamento por empregados administrativos	Horas de capacitação / N. de empregados	h/empregado	Mensal	70,0	83,3	85	70	70	70	70	70
Facilitadores	Ter uma cultura orientada para a satisfação e bem-estar dos colaboradores	Adesão às campanhas internas	Funcionários que compareceram às campanhas / n° total de funcionários x100	%	Trimestral	N/D	N/D	N/D	40	43	45	48	50
Facilitadores	Aprimorar mecanismos de governança e gestão de tecnologia da informação	IGovTI	Resultado do IGovTI obtido em autoavaliação	%	Anual	N/D	N/D	N/D	45	47	49	51	53

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.

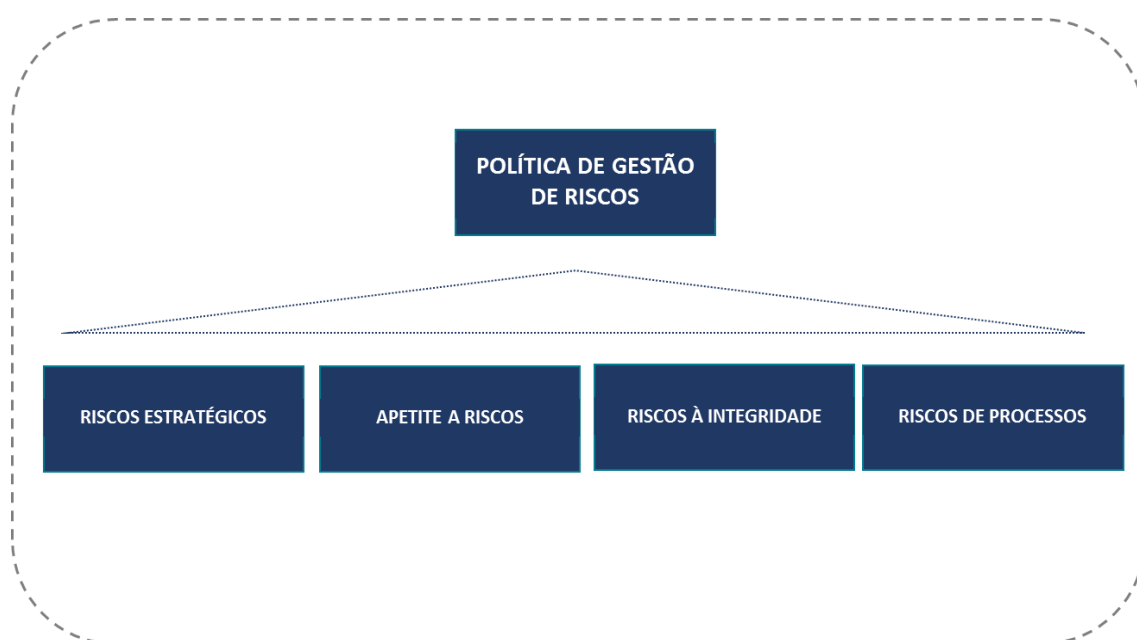


Figura 9: Governança da Política de Gestão de Riscos.

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 2023 a 2027, 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 2023 da CDC foi elaborado em paralelo 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.

8. 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 3 – Instrumentos de Planejamento Empresarial

Para garantir a implementação da estratégia, a CDC acompanhará a execução do seu Plano de Negócios trimestralmente, dentro do arcabouço de Governança Estratégica, estabelecido com a finalidade de acompanhar as questões referentes ao ambiente de atração de negócios e aos resultados alcançados, de forma que essas questões estejam sempre integradas ao monitoramento e análise de resultados da estratégia. O conjunto de todo esse

cenário se configura como sendo o modelo de acompanhamento de resultados da Governança Estratégica da CDC.

Dessa forma, o acompanhamento do Plano de Negócios será realizado de forma trimestral, por meio de Relatório de Monitoramento como foco nos resultados a serem alcançados no ano, e deverá abordar os desafios identificados pelos setores responsáveis pela execução das ações estratégicas, e, a partir de uma análise dos resultados e do monitoramento dos riscos da Companhia, manifestação dos órgãos de governança interna (Comitê de Ética, Riscos e Controle Interno). Os ritos trimestrais e anuais previstos de monitoramento e divulgação de resultados, indicando as áreas envolvidas em cada ação, encontram-se apresentado na Figura 4.

RITOS	OBJETIVO	MENSAGEM	COMUNICAÇÃO			CDC			
			REUNIÕES PERIÓDICAS	RELATÓRIOS/PAINÉIS	EVENTOS	CONSAD	DIREXE	COORD	DEMAIS
TRIMESTRAL		Resultados do trimestre	Priorização e direcionamentos das ações da companhia	Indicadores e ações estratégica da CDC	-	I	A	R	I
ANUAL		Revisão da Estratégia	Definição das alterações da estratégia	Indicadores e ações estratégica da CDC	-	A	R	C	I
		Divulgação dos resultados da companhia	-	Relatório de Gestão	Divulgação da estratégia e dos resultados anuais	I	R	C	I

Figura 4 – Ritos de monitoramento e divulgação de resultados estratégicos.

Fonte: Relatório de Diagnóstico da CDC – ELOGROUP (modificado)