



COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025 - 2029

DEZEMBRO / 2024



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2029 – COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

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

DIRCOM:

Aline Pontes Santos Lima

DIEGEP:

Oswaldo George Fontenele

DIAFIN:

Edgar Francisco Ribeiro Júnior

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	04
LISTA DE FIGURAS.....	05
LISTA DE TABELAS	06
SUMÁRIO EXECUTIVO	07
APRESENTAÇÃO	08
INTRODUÇÃO	11
1.O PERFIL DA COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ.....	13
1.1.IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	13
1.2.O PORTO DE FORTALEZA	14
1.2.1.INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL	15
1.2.2.CONCESSÕES PREVISTAS	20
1.2.3.PERFIL MERCADOLÓGICO	21
2.BALANÇO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
3.DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E DE POLÍTICAS PÚBLICAS	25
4.ANÁLISE DE NEGÓCIO	27
4.1.ANÁLISE DE CENÁRIO	27
4.1.1.CONTEXTO INTERNACIONAL	27
4.1.2.CONTEXTO NACIONAL	27
4.1.3.CONTEXTO DO SETOR PORTUÁRIO	27
4.1.4.CONTEXTO INTERNO E DE RECONHECIMENTO	28
4.2.ANÁLISE DE TENDÊNCIAS	28
4.3.ANÁLISE CONCORRENCIAL	31
4.4.ANÁLISE SWOT.....	34
4.4.1.IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS ELEMENTOS SWOT	36
5.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2029.....	44
5.1.MAPA ESTRATÉGICO	45
5.2.COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	47
5.3.INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS.....	49
6.RISCOS ESTRATÉGICOS	54
7.PLANO DE NEGÓCIOS	57
8. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA	58
REFERÊNCIAS.....	61

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. Identidade Organizacional CDC.....	13
Figura 2 – Principais origens e destinos das cargas movimentadas no Porto de Fortaleza em 2024.....	14
Figura 3 – Acessos ao Porto de Fortaleza.....	15
Figura 4: Áreas e instalações afetadas às operações do Porto de Fortaleza .	16
Figura 5: Terminal de Passageiros do Porto de Fortaleza.....	19
Figura 6: Monitoramento do Mapa Estratégico.....	24
Figura 7: Alinhamento do Plano Estratégico da CDC aos Instrumentos de Planejamento Público.....	25
Figura 8: Análise variáveis x tendências.....	29
Figura 9 – Portos na área de influência com cargas concorrentes.....	31
Figura 10 – Análise do Ambiente Interno.....	34
Figura 11 – Análise do Ambiente Externo.....	35
Figura 12 – Mapa Estratégico.....	46
Figura 13 – Alinhamento das ações estratégicas com os ODS.....	48
Figura 14 - Governança da Política de Gestão de Riscos.....	54
Figura 15 – Panorama Geral dos Riscos	55
Figura 16 – Instrumentos de Planejamento Empresarial da CDC.....	58
Figura 17 – Modelo de gestão estratégica orientada para resultados da CDC.....	59
Figura 18 – Processo de gestão estratégica orientado para resultados da CDC.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características das áreas e instalações afetas às operações portuárias – situação atual.....	16
Tabela 2 - Projetos de Arrendamento do Porto de Fortaleza.....	20
Tabela 3 - Participação dos perfis de cargas na movimentação em 2024.	21
Tabela 4 – Principais portos concorrentes.....	32
Tabela 5 – Implicações estratégicas – Pontos Fortes.....	36
Tabela 6 – Implicações estratégicas – Pontos Fracos.....	38
Tabela 7 – Implicações estratégicas – Oportunidades.....	41
Tabela 8 – Implicações estratégicas – Ameaças.....	43
Tabela 9 – Indicadores e metas – 2025 a 2029.....	50

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Porto de Fortaleza, sob gestão da Companhia Docas do Ceará, desempenha um papel estratégico no desenvolvimento econômico e logístico do estado do Ceará e da Região Nordeste do Brasil. Este plano estratégico define as diretrizes, objetivos estratégicos, indicadores e metas para o período de 2025 a 2029, além de apresentar o portfólio de projetos estratégicos que deverão ser desenvolvidos para o alcance dos objetivos e metas.

O objetivo final deste plano é aprimorar a eficiência operacional, a conectividade logística no sistema portuário brasileiro, a sustentabilidade financeira e socioambiental, promovendo o desenvolvimento econômico da região, aumentando sua competitividade no comércio global.

APRESENTAÇÃO

No mês de setembro de 2023, foi iniciado o processo de desenvolvimento do diagnóstico organizacional e revisão do plano estratégico da Companhia Docas do Ceará (CDC).

O diagnóstico organizacional foi construído por meio da realização de estudos de dados primários (pesquisas quantitativas e entrevistas não estruturadas com gestores, conselheiros de administração, colaboradores, *stakeholders*, etc.) e dados secundários (legislação vigente, plano de desenvolvimento e zoneamento, plano estratégico, plano de negócio, site dos principais portos concorrentes e de referência, documentos oficiais, etc.). Tais estudos foram fundamentais para subsidiar a elaboração da proposta de revisão do Plano Estratégico da CDC.

As informações produzidas no diagnóstico organizacional possibilitaram a definição da orientação estratégica da Companhia, considerando o médio (2025 a 2027) e o longo prazo (até 2030).

Ressalte-se que, em decorrências das necessidades apontadas no diagnóstico organizacional, muitos projetos estratégicos já foram iniciados e são monitorados, semanalmente, nas reuniões do EGP-Escritório de Gerenciamento de Projetos. Atualmente, o portfólio do Escritório conta com, aproximadamente, 70 projetos estratégicos.

No que se refere a médio e longo prazos, decidiu-se, após análise de cenários futuros e do ambiente externo, estabelecer um posicionamento estratégico de priorização de projetos relacionados à exploração de áreas operacionais e não operacionais do Porto, por razões que serão apresentadas, posteriormente.

Além da orientação estratégica, também foram definidos, de forma participativa e transparente, objetivos e metas para os exercícios de 2025 a 2029. Para alcançar os objetivos e metas propostas, decidiu-se implementar um modelo formal de gestão estratégica, com foco em resultados, o qual será detalhado nos próximos capítulos.

Como avanços relevantes, já implementados ou em processo de implantação, na área de gestão estratégica, com foco em resultados, podem ser destacados:

- Realização do PDL-Programa de Desenvolvimento de Líderes para diretores, gestores e colaboradores-chave (82 horas-aula e 36 participantes) (realizado);
- Implantação do EGP-Escritório de Gerenciamento de Projetos, com reuniões semanais de acompanhamento (desde março de 2024);
- Desenvolvimento do plano de ESG (fase de execução);
- Realização mensal da RMR-Reunião de Monitoramento de Resultados, que permite o controle mensal de indicadores e metas estratégicas e dos projetos estratégicos, além da participação de todos, a partir do compartilhamento de informações (desde setembro de 2023) (fase de execução);
- Desenvolvimento do plano de descarbonização (fase de execução);
- Desenvolvimento do projeto de impacto social (fase de execução);
- Desenvolvimento de proposta de revisão do plano de funções e PLR-Participação do Lucros e Resultados (fase de execução);
- Digitalização de documentos (licitação em fase final);
- Contratação da certificação ESG (fase de assinatura do contrato);
- Desenvolvimento do projeto inteligência de mercado (fase de assinatura do contrato);
- Desenvolvimento do projeto ERP (fase de licitação).

Como avanços relevantes, já implementados ou em processo de implantação, na área de infraestrutura, podem ser destacados:

- Construção do novo Gate (concluído).
- Projeto de engenharia para licitação de restauração e manutenção preventiva do píer petroleiro (concluído);
- Reforma da câmara frigorífica (em fase de execução);
- Revisão do PDZ-Plano de Desenvolvimento e Zoneamento Portuário (em fase de execução);
- Obra de duplicação e requalificação do acesso ao TMP-Terminal Marítimo de Passageiros (contrato assinado, OS a ser assinada na segunda semana de dez/2024);

- Desenvolvimento do projeto de engenharia do berço 105 (em fase de execução);
- Desenvolvimento do estudo e pesquisa sobre manobrabilidade e acessos náuticos (em fase de execução);
- Aquisição de elastômeros (em fase de execução);
- Realização de chamamento público para credenciamento de áreas de apoio logístico do Porto de Fortaleza (Pré-gate) (em fase de execução).
- Desenvolvimento do sistema de agendamento do acesso de caminhões ao Porto (em fase de teste).

Ao longo deste plano estratégico, serão detalhados os objetivos estratégicos, Indicadores e metas, além dos Projetos Estratégicos, que orientarão os conselheiros, diretores, gestores e colaboradores, em busca dos resultados priorizados.

Lucio Ferreira Gomes

Diretor-Presidente

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 boas práticas é o desenvolvimento, de forma participativa, do plano estratégico da Companhia.

Na construção desse documento, buscou-se entender, na literatura científica, a concepção da gestão estratégica orientada para resultados, sendo adotadas, para essa elaboração, as percepções de Barney e Hesterly (2011)¹ e Kaplan e Norton (2019)². Para os autores, a gestão estratégica é um processo gerencial contínuo e sistemático, desenvolvido em consonância com a razão de existir da instituição.

O objetivo do planejamento estratégico 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 geri-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 do exposto, o objetivo do presente documento é apresentar as bases de avaliação sobre o desempenho da Companhia Docas do Ceará (CDC) em 2024, seguido do desdobramento da estratégia em indicadores e metas para o período de 2025 a 2029, 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 2025 da empresa.

Portanto, a intenção é que este documento seja uma ferramenta no desenvolvimento de um processo de gestão competente, racional e visionária,

¹ BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson, 2011.

² KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

capaz de orientar a instituição para que possa reconhecer as oportunidades, identificar riscos e promover progressos.

O projeto de atualização do planejamento estratégico 2025-2029 da Companhia Docas do Ceará (CDC) contou com a participação e colaboração das Diretorias e Coordenadorias da empresa, até ser aprovada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração da CDC.

Tomando como referência documentos similares de outras empresas públicas e considerando recomendações da Controladoria Geral da União (CGU), estruturou-se o planejamento estratégico 2025-2029, nas seguintes seções: Perfil da Companhia, Balanço do Planejamento Estratégico 2024-2028, Diretrizes Estratégicas, Análise de Negócio, Planejamento Estratégico 2024-2028, Riscos Estratégicos, Plano de Negócios e Governança Estratégica.

A metodologia de construção das análises presentes neste 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 estratégica.

O Planejamento Estratégico da CDC está alinhado às diretrizes do Ministério de Portos e Aeroportos (MPA) e da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SEST/MGI). Foram respeitadas as premissas e diretrizes do Plano Mestre dos Complexos Portuários 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 e pela Portaria MPA nº 121, de 26 de abril de 2023.

³ O Plano Mestre do Complexo Portuário de Fortaleza e Pecém encontra-se disponível 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 no site da CDC (<http://www.docasdoceara.com.br/acoes-e-programas>).

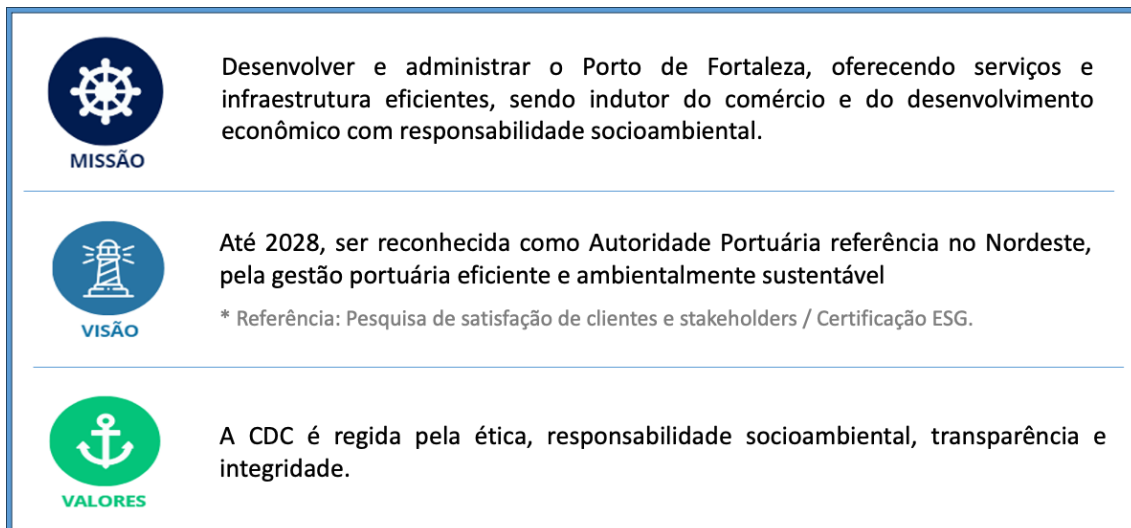
1. O PERFIL DA COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

1.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A Companhia Docas do Ceará (CDC) é uma empresa pública vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, 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.



Fonte: Aprovado por DIREXE (2023)

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

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



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

O complexo trigueiro (Grande Moinho Cearense, J. Macêdo e M. Dias Branco) fica ao lado do Porto de Fortaleza, conectado através de esteiras transportadoras de trigo. As indústrias localizadas na área retroportuária do Porto se conectam através de 15 dutos, dos quais 12 acessam diretamente o Píer Petrolero (tanques de distribuidoras de combustíveis, GLP) e a planta industrial de gorduras da M. Dias Branco – GME e 3 acessam o Cais Comercial.

O Porto de Fortaleza está interligado 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 distribuem-se radialmente, a partir de Fortaleza e

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

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

Figura 3 – Acessos ao Porto de Fortaleza.



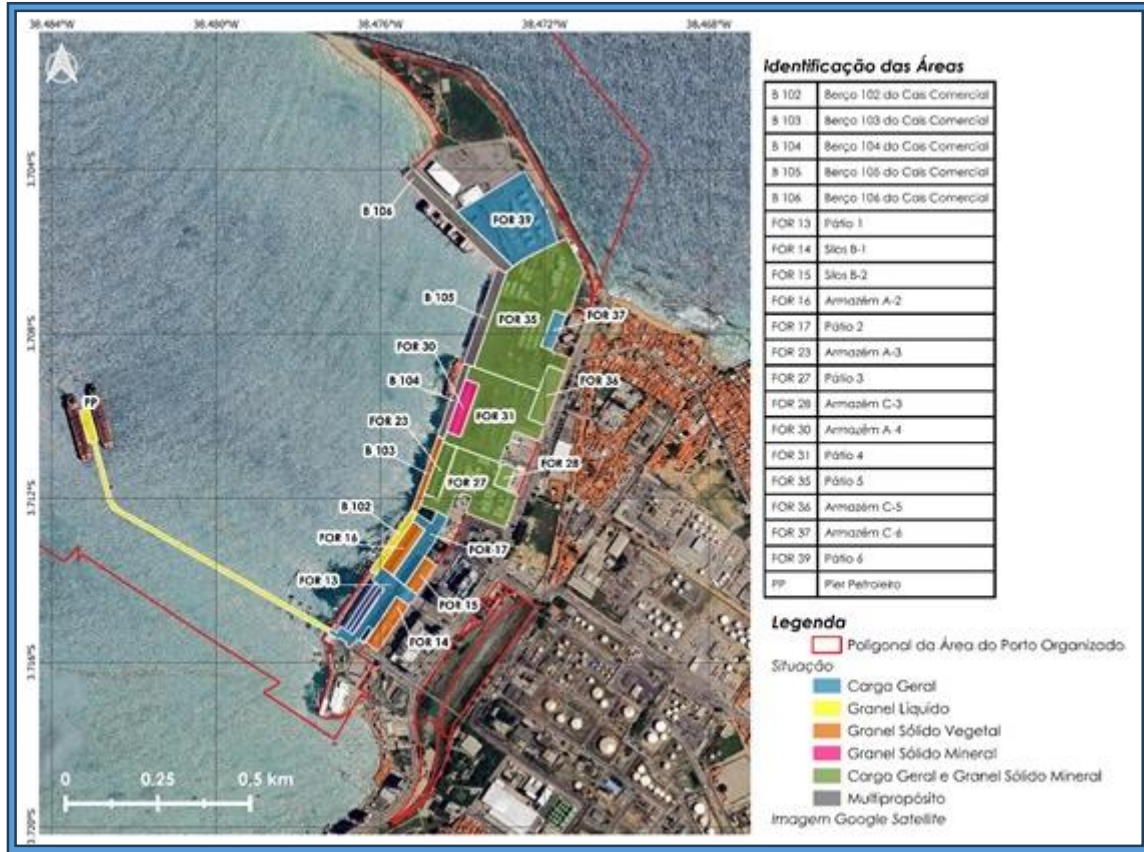
Fonte: DIRCOM (2024).

1.2.1. 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 o píer conta com dois berços: Berço 201 e Berço 202. As áreas afetas às operações atualmente destinadas para atracação de

embarcações, armazenagem e movimentação de cargas e passageiros encontram-se apresentadas na figura 4:

Figura 4 - Áreas e instalações afetadas às operações do Porto de Fortaleza.



Fonte: DIRCOM (2024).

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

Número da Área/Instalação	Nome/Identificação da área	Área (m²)	Perfil de Carga	Tipo de instalação
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	3.900,27	Multipropósito	Acostagem
B 105	Berço 105 do Cais Comercial	7.887,07	Multipropósito	Acostagem
B 106	Berço 106 do Cais Comercial	12.370,61	Multipropósito	Acostagem

Número da Área/Instalação	Nome/Identificação da área	Área (m²)	Perfil de Carga	Tipo de instalação
FOR 13	Pátio 1	12.255,46	Carga Geral	Armazenagem
FOR 14	Silos B-1	6.088,27	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 15	Silos B-2	3.790,94	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 16	Armazém A-2	6.013,93	Granel Sólido Vegetal	Armazenagem
FOR 17	Pátio 2	9.326,05	Carga Geral	Armazenagem
FOR 23	Armazém A-3	6.069,61	Granel Sólido Mineral e Carga Geral	Armazenagem
FOR 27	Pátio 3	27.455,43	Carga Geral	Armazenagem
FOR 28	Armazém C-3	2.397,94	Carga Geral	Armazenagem
FOR 30	Armazém A-4	6.020,34	Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 31	Pátio 4	36.416,82	Carga Geral e Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 35	Pátio 5	67.188,37	Carga Geral e Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 36	Armazém C-5	7.449,00	Carga Geral e Granel Sólido Mineral	Armazenagem
FOR 37	Armazém C-6	3.455,30	Carga Geral	Armazenagem
FOR 39	Pátio 6	37.287,89	Carga Geral	Armazenagem
PP	Pier Petroleiro	12.454,98	Granel Líquido	Acostagem

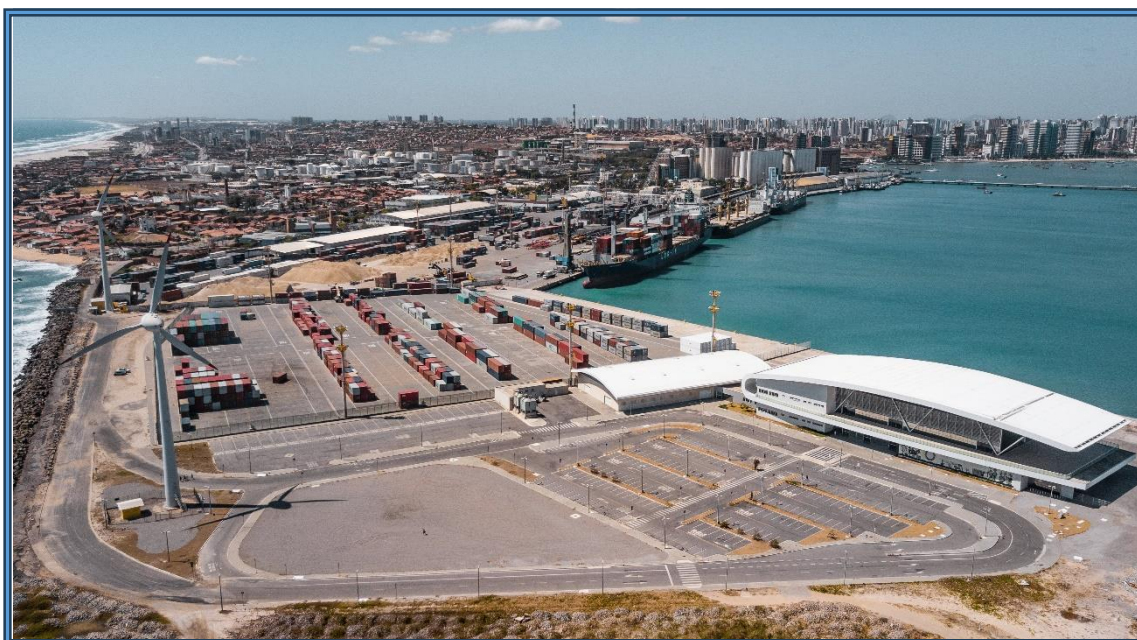
A infraestrutura de armazenagem do Porto de Fortaleza é composta por armazéns, silos e pátios. Os Armazéns A-1 (MUC 01) e A-2 estão conectados ao Berço 103 e às estruturas de armazenagem das empresas Grande Moinho Cearense, J. Macêdo e M. Dias Branco, por um sistema de correias transportadoras com 500 metros de extensão, operadas pela empresa

TERGRAN. 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. Os pátios contam com 480 tomadas para contêineres reefer. Com o arrendamento transitório do terminal de contêineres, o novo pátio de contêiner conta com mais 288 tomadas, possibilitando ao porto movimentar grandes cargas de frutas produzidas na região de influência.

O Porto conta, ainda, com um terminal de passageiros, atualmente arrendado para a empresa TERMAP, com capacidade para 4.500 passageiros por turno, cujo cais tem profundidade de 13 metros, permitindo a atracação de navios de cruzeiro 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 de grande porte. A Figura 5 permite a visualização desse Terminal.

Figura 5 - Terminal de Passageiros do Porto de Fortaleza.



Fonte: DIRCOM (2024).

As atracações de navios de cruzeiro no Porto de Fortaleza ocorrem entre os meses de outubro e abril e possuem prioridade de atracação, em qualquer berço, em relação aos navios de cargas.

Em relação aos grandes investimentos em exploração de áreas afetas às operações (aquelas destinadas à movimentação e armazenagem de mercadorias e ao embarque e desembarque de passageiros), conforme disciplinamento da Resolução Normativa nº 07 – ANTAQ, de 30 de maio de 2016, o Porto de Fortaleza conta, atualmente, com a seguinte distribuição em seu portfólio de contratos de áreas:

1. Contratos de Arrendamentos Vigentes:

- Contrato de Arrendamento nº 001/91: Exploração das áreas FOR 14 e FOR 15; Área total de 9.885m²; Arrendatária: M Dias Branco;
- Contrato de Arrendamento nº 001/97; Exploração da área FOR 16; Área total de 6.174m²; Arrendatária: TERGRAN;
- Contrato de Arrendamento nº 001/2022; Exploração da área FOR 12; Área total de 6.000m²; Arrendatária: TERGRAN.
- Contrato de Arrendamento nº 003/2024; Exploração da área FOR 40 e FOR 41; Área total de 31.296,03 m²; Arrendatária: TERMAP.

2. Contratos de Transição Vigentes:

- Contrato de Transição nº 02/2024: Exploração das áreas FOR 39, FOR 35B e FOR 27B; Área total de 88.499,80m²; Arrendatária Transitória: CMA TERMINALS DO BRASIL.

3. Arrendamentos em processo de estudos e elaboração de Edital para Leilão Público:

- Arrendamento de Terminal especializado em contêineres e carga geral; Exploração das áreas FOR 35, FOR 36, FOR 37, FOR 39, B 105 e B 106; totalizando 144.533,13m².
- Arrendamento de Terminal para movimentação e armazenagem de Granéis Sólidos Minerais; Exploração das áreas FOR 30 e FOR 51; Área total de 11.767,54m².
- Arrendamento de Terminal para movimentação e armazenagem de Granéis Sólidos Minerais; Exploração das áreas FOR 23, FOR 27 e FOR 28; Área total de 38.878,95 m².

1.2.2. Concessões previstas

Atualmente, três empreendimentos do Porto de Fortaleza estão no rol de arrendamentos da Secretaria Nacional de Portos (SNP), sendo dois desses qualificados no Programa de Parcerias e Investimentos (PPI)⁵ do Governo Federal. Trata-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
Arrendamento de Terminal de Granel Sólido Mineral (MUC 03)	17.767,54 m ²	R\$ 66 milhões
Arrendamento de Terminal de Contêineres e Carga Geral (MUC 04)	144.553,13 m ²	R\$ 364 milhões
Arrendamento de Terminal de Granel Sólido Mineral e Carga Geral (MUC 05)	35.876,49 m ²	R\$ 50 milhões (valores previstos; Estudo em fase de elaboração)

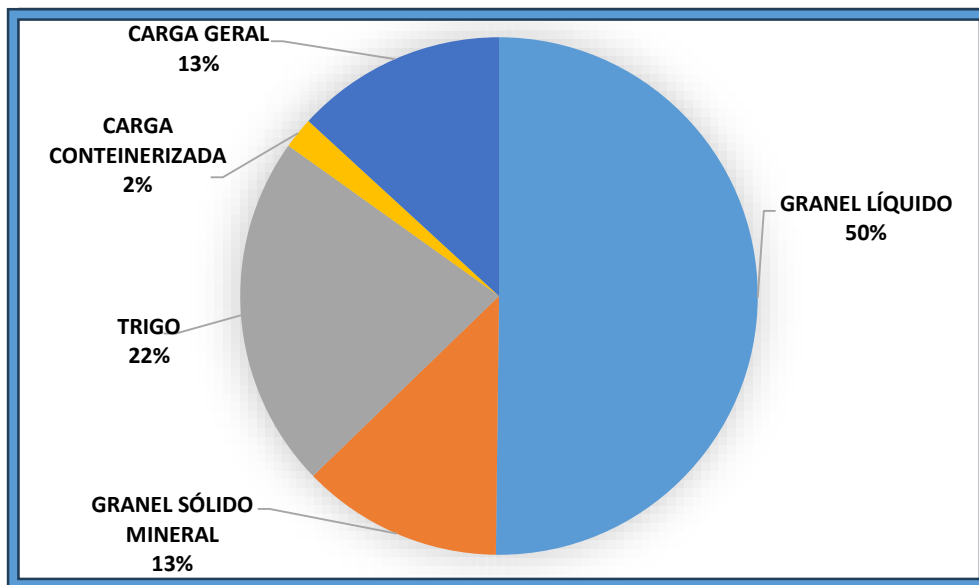
Fonte: DIRCOM (2024).

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

1.2.3. Perfil Mercadológico

A diversidade de tipos de cargas movimentadas é uma importante característica do Porto de Fortaleza, tendo a sua infraestrutura propícia à operação 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, de janeiro a outubro de 2024, e os principais produtos para cada natureza de carga encontram-se apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3 - Participação dos perfis de cargas na movimentação de janeiro a outubro de 2024.



Fonte: Relatório Gerencial CDC (novembro/2024)

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.

Conforme descrito, no 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 do Porto, podemos destacar as empresas que operam o parque de tancagem, as empresas que compõem o polo trigueiro de Fortaleza, os produtos de frutas tropicais irrigadas do Ceará e Rio Grande do Norte, as empresas do polo produtor de cimento no Ceará, as empresas mineradoras da região de influência, as empresas da cadeia de montagem de parques eólicos; dentre outros.

2. BALANÇO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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.

O monitoramento de indicadores do Planejamento Estratégico da CDC é realizado trimestralmente. O 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 2024, buscou-se o compromisso com resultados, por meio da definição de responsáveis e de 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, bem como a realização de reuniões mensais de acompanhamento de resultados (RMR).

O resultado do monitoramento realizado no 2º trimestre de 2024, considerando os status de cada um dos indicadores estratégicos, está apresentado a seguir, evidenciado o empenho de todo seu corpo técnico, que ajudou a Companhia a estar mais próxima de seus objetivos.

Figura 6 - Monitoramento do Mapa Estratégico.

RESULTADOS		
INDICADOR	META	RESULTADOS
	2024.1	2024.1
Resultado econômico (R\$ mil)	3.980	690
EBITDA (R\$ mil)	11.515	7.457
Receita (R\$ mil)	47.480	47.374
Plano ESG (%)	47,5	41,9
IDA (%)	88,73	-

PERSPECTIVA DE SOCIEDADE E MERCADO		
INDICADOR	META	RESULTADOS
	2024.1	2024.1
Plano de Comunicação (%)	47,5	123
Satisfação dos usuários e stakeholders (%)	80	-
Áreas exploradas (%)	26,4	36,82
Movimentação de cargas (mil t)	2.266.199	2.409.724

PERSPECTIVA DE PROCESSOS			
INDICADOR	META	RESULTADO	
	2024.1	2024.1	
IG-SEST (unid)	8,55	-	
Ações de Integridade (%)	44,2	-	
Plano de Segurança (%)	45	33,3	
Prancha média (líquida) (t/h atracadas)	granel sólido cereal -	340	439,38
	contêiner -	15	18,1
	granel sólido mineral -	235	231,12
	granel líquido	35	46,23
Execução Orçamentária (%)	17,5	7,5	
Plano de ações de TI (%)	45	40	

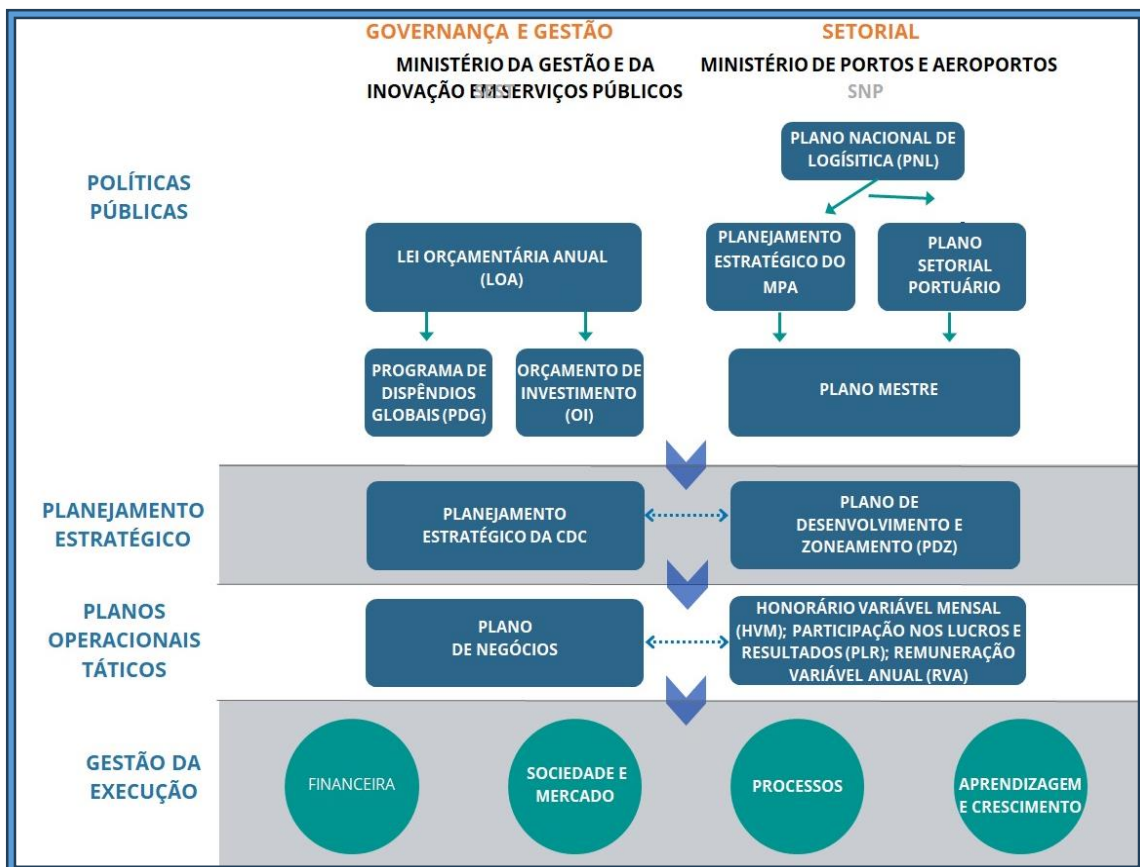
PERSPECTIVA PESSOAS - APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
INDICADOR	META 2024.1	RESULTADO
		2024.1
Plano de capacitação (h/empregado)	25	12,98
Plano de Qualidade de vida no trabalho (%)	45	46,7

Fonte: DIRPRE/CODPLA (2024).

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 de Portos e Aeroportos, nas políticas constantes dos instrumentos de Planejamento Integrado de Transportes, e do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 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 - Alinhamento do Plano Estratégico da CDC aos Instrumentos de Planejamento Público.



Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

As principais diretrizes consideradas nos instrumentos da esfera de políticas públicas encontram-se no Planejamento Estratégico do Ministério de Portos e Aeroportos, no Plano Nacional de Logística 2035, no Plano Mestre Fortaleza-Pecém, no Planejamento SEST e no Plano Plurianual – PPA 2025 – 2028.

4. ANÁLISE DO NEGÓCIO

4.1. ANÁLISE DE CENÁRIO

A principal função da análise de cenário é propiciar uma visão do contexto 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 de forma positiva ou negativa as operações da Companhia.

4.1.1. Contexto Internacional

- Desaceleração do crescimento econômico mundial, tendo como principais causadores a alta da inflação e as interrupções comerciais, em decorrência de crises internacionais, como as guerras Rússia x Ucrânia e Hamas x Israel;
- Volatilidade no preço das commodities agrícolas (inclusive trigo), por causa da guerra Rússia x Ucrânia;
- Aumento da força da pauta da sustentabilidade e do combate às mudanças climáticas;
- A transição para energias renováveis e os conflitos internacionais afetam os preços do petróleo e do gás, com implicações para a segurança energética.

4.1.2. Contexto Nacional

- Crescimento da atividade econômica brasileira;
- Suspensão do Programa Nacional de Desestatização;
- Preocupação crescente com o meio ambiente e responsabilidade social das empresas, com ênfase na descarbonização e economia verde;
- Tendência de estabilização da inflação no País;
- Pobreza e extrema pobreza se mantêm no país.

4.1.3. Contexto do setor portuário

- Aumento da percepção da importância estratégica do transporte de cabotagem, como um modo de transporte mais sustentável de carga;
- Intensificação das atividades turísticas no país, permitindo, assim, um reaquecimento na movimentação de navios de cruzeiros;
- Maior Interesse público sobre temas como Sustentabilidade Ambiental e Social: Agenda ESG, ODS, Energias Sustentáveis; Hidrogênio Verde, Projeto Porto-Cidade, Governança etc.

4.1.4. Contexto Interno e Reconhecimento

- Evolução no Índice de Desempenho Ambiental (IDA) da ANTAQ do Porto de Fortaleza, passando de 83,04 em 2022 para 88,69 em 2023, maior valor já registrado desse indicador. O resultado em relação a 2022 representou um aumento de aproximadamente 7% ¹;
- Início da vigência (01/02/2024) de reajuste nas tarifas, no valor de 17,18%, impactando no resultado econômico positivo do Porto de Fortaleza;
- Foi celebrado o 4º Contrato de Transição para implantação de Terminal de Contêineres e Carga Geral no Porto de Fortaleza, celebrado com a CMA *Terminals*, gerando aumento significativo de movimentação de contêineres;
- Construção de novo *gate* na área operacional do Porto; estruturação do corredor da safra; e interligação da infraestrutura para atendimento aos critérios de alfandegamento e segurança portuária (CFTV, OCR, controle de fluxo de acesso);
- Início da vigência (02/04/2024) do Contrato de Arrendamento nº 03/2024, referente à área do Terminal Marítimo de Passageiros – TMP, celebrado com a empresa TERMAP Fortaleza, com duração de 25 anos, gerando aumento na receita patrimonial da Companhia.

4.2. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS

A principal função da análise de tendências é prever resultados futuros de produtos ou serviços em um mercado, permitindo que as empresas tomem decisões mais informadas e estratégicas; identificando oportunidades, antes que elas se tornem óbvias para a concorrência; e, definindo estratégias de atuação para ganhar mercado. A análise de tendência é uma prática que envolve o estudo e interpretação de dados e informações relevantes para identificar padrões e comportamentos que indicam direções futuras do mercado.

¹<http://web.antaq.gov.br/ResultadosIda/>

Figura 8 – Análise variáveis x tendências

TEMA: POLÍTICA	
VARIÁVEL	TENDÊNCIA
Política de comércio exterior, logística e gestão portuária.	Políticas de comércio exterior, logística e gestão portuária mais exigentes devido à globalização.
Investimento público.	Limitação de recursos públicos para investimentos de grande porte.
Mudança da gestão.	Continuação das indicações políticas (necessidade de regulamentar as exigências para a ocupação dos cargos comissionados).
TEMA: ECONOMIA	
VARIÁVEL	TENDÊNCIA
Questões geopolíticas.	O agravamento de alguns conflitos internacionais poderá afetar negativamente as operações do porto (derivados e petróleo e trigo).
	Restrições impostas a países ou empresas podem limitar o comércio de certas mercadorias (frutas etc).
Condições econômicas.	A economia global afeta o volume de importações e exportações, impactando diretamente a movimentação de cargas no porto.
	Valorização ou desvalorização da moeda pode influenciar a competitividade dos produtos exportados e importados.
Crescimento ou declínio de setores econômicos.	Expansão ou contração de setores específicos (como agrícola, derivados de petróleo, contêineres etc) que impactam o fluxo de mercadorias e a movimentação portuária.
Competitividade dos portos concorrentes.	Os portos concorrentes continuarão investindo na infraestrutura, eficiência operacional e na redução de custos (para os clientes e operadores).
Sazonalidade.	Continuação dos efeitos da sazonalidade (congestionamento, perda da eficiência etc), o que exige melhor planejamento e adaptação contínua para que o porto funcione de forma rentável e eficiente durante o ano todo).
Mudanças no comércio internacional.	Mudanças nas rotas comerciais (novas rotas ou o redirecionamento de rotas existentes) e novos acordos comerciais e tarifas continuarão impactando mercado, o que exige melhor planejamento e monitoramento do ambiente externo.
TEMA: SOCIAL	
VARIÁVEL	TENDÊNCIA
Perfil dos empresários e gestores.	Aumento do nível de exigência por parte de empresários e gestores em relação ao tema ESG.
Perfil dos cidadãos.	Aumento do nível de exigência por parte de empresários e gestores em relação ao tema ESG.

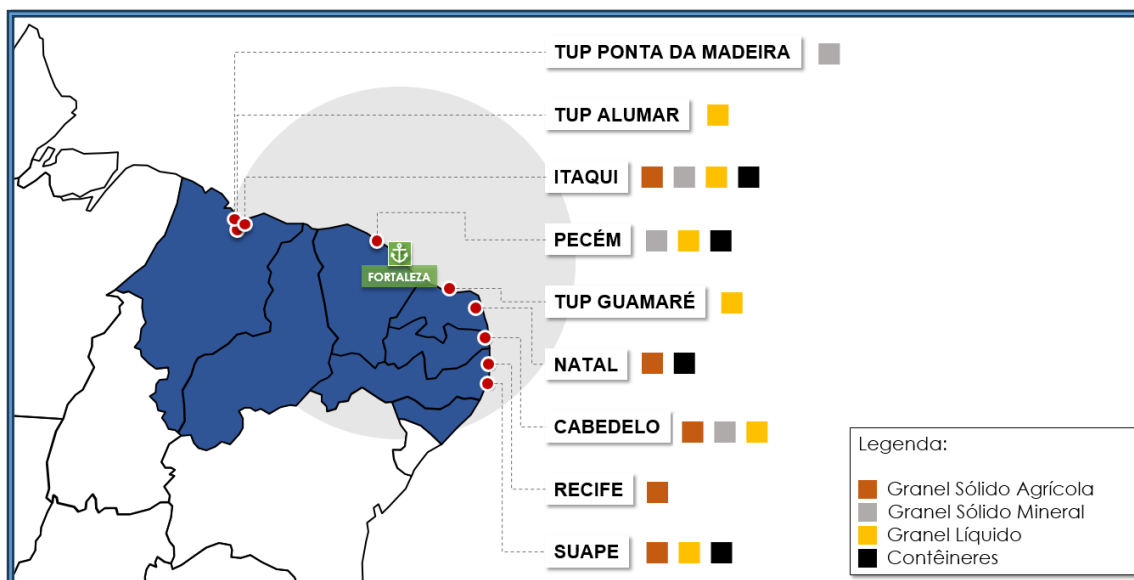
TEMA: TECNOLOGIA	
VARIÁVEL	TENDÊNCIA
Nível de informatização e automação dos processos.	Maior exigência por parte dos clientes e <i>stakeholders</i> por processos informatizados eficientes e seguros na área de gestão portuária (Sistema de Gestão Portuária) e gestão administrativo-financeira (ERP).
	Crescente investimento dos portos concorrentes em informatização de processos.
Infraestrutura básica de TIC.	Maior exigência por parte dos clientes e <i>stakeholders</i> por infraestrutura básica de TIC.
	Crescente investimento dos portos concorrentes em infraestrutura de TIC.
Nível de segurança.	Maior exigência por parte dos clientes e <i>stakeholders</i> por segurança da informação (cibersegurança, CFTV etc).
	Crescente investimento dos portos concorrentes em cibersegurança.
Nível de governança de TIC.	Maior exigência por parte dos clientes e <i>stakeholders</i> por governança de TIC (Plano de TIC, conformidade, gestão de riscos, políticas, monitoramento (indicadores e metas) etc).
	Crescente investimento dos portos concorrentes em governança de TIC.
TEMA: AMBIENTAL	
VARIÁVEL	TENDÊNCIA
Emissão de gases poluentes.	Aumento do nível de exigência dos grandes clientes e dos <i>stakeholders</i> por portos com emissão zero de carbono.
Eficiência energética.	Aumento do nível de exigência dos grandes clientes e dos <i>stakeholders</i> com melhores níveis de eficiência energética (equipamentos modernos, menores custos com energia).
Energia renovável.	Aumento do nível de exigência dos grandes clientes e dos <i>stakeholders</i> por portos que utilizem maiores percentuais de energia renovável na matriz energética.
Nível do mar.	Aumento do nível do mar pode afetar negativamente as infraestruturas portuárias.
Impacto de projetos sociais.	Aumento do nível de exigência da sociedade e da comunidade do entorno por projetos sociais.
TEMA: LEGAL	
VARIÁVEL	TENDÊNCIA
Regulação dos portos.	Aumento do nível de exigência de regulação dos portos por parte do Governo.
Regulamentações ambientais.	Aumento do nível de exigência dos grandes clientes e dos <i>stakeholders</i> por portos certificados em ESG.
Regulamentações da área de segurança.	Aumento do nível de exigência dos grandes clientes e dos <i>stakeholders</i> por portos seguros.
Nível de governança.	Aumento do nível de exigência dos grandes clientes e dos <i>stakeholders</i> por portos com altos níveis de governança.

Fonte: DIRPRE/CODPLA (2024).

4.3. 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 do 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 9 – Portos na área de influência com cargas 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, conforme tabela 4:

Tabela 4 – 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 atraquem 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 maiores 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>
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 à Refinaria Abreu e Lima;</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, a partir de 2030 e 2035, respectivamente.</p>
Porto de Itaqui (MA)	<p>Minério de Ferro da Chapada Piauí;</p> <p>Produção agrícola e demanda de fertilizantes de Matopiba;</p> <p>Combustível para os estados do Ceará e do Piauí;</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>Necessidade frequente de manutenção da correia transportadora.</p>

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

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).

4.4. 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, pontos fracos, oportunidades e ameaças (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – SWOT). Segue, abaixo, um quadro com o diagnóstico resumido do ambiente interno e externo da CDC.

Figura 10 – Análise do Ambiente Interno.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<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 modos de transporte para acesso ao porto. • Recentes mudanças nos processos de gestão têm causado impactos positivos nos resultados da empresa. 	<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 modo de transporte 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. • Nível de qualificação da mão de obra. • Custo da mão de obra. • Dificuldade de fidelização da carga. • Dificuldade de execução dos investimentos.

Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

Figura 11 – Análise do Ambiente Externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS 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 tropicais irrigadas (RN e CE). • 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. • Desenvolvimento do HUB de Hidrogênio Verde. 	<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.

Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

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

4.4.1. Implicações Estratégicas dos elementos da SWOT

Tabela 5 – Implicações estratégicas – Pontos Fortes.

FORÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Localização estratégica em relação a importantes mercados mundiais.	- A localização próxima a importantes mercados mundiais como vantagem competitiva.	- 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.	- Um dos maiores polos trigueiros do País, - - Um sistema moderno para movimentação do trigo desempenhando uma das melhores produtividades do País para essa operação.	- Garantir manutenção dos níveis de serviço na movimentação do trigo e acompanhar investimentos de arrendamento que ampliarão a capacidade; - 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.	- Sistema de dutos integrados com os berços operacionais 201 e 202 (infraestrutura do píer petroleiro); - Operação estruturada para transporte de graneis líquidos, principal canal de entrada de combustíveis no Ceará.	- 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.
Disponibilidade de áreas para arrendamento.	- Áreas operacionais, totalizando quase 315 mil m ² no curto prazo, consideradas disponíveis para arrendamento, conforme proposta do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Fortaleza.	- Ampliação das receitas provenientes de arrendamento; - Possibilitar incremento de capacidade e eficiência por meio de investimento privado.
Disponibilidades de áreas não operacionais para exploração indireta.	- Área total de cerca de 91 mil m ² disponível para cessão de uso, conforme proposta do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Fortaleza.	- Prospectar parceiros para exploração e investimento nas áreas não operacionais da companhia, dando prioridade ao uso oneroso das áreas disponíveis.

FORÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Infraestrutura propícia à movimentação de granéis sólidos (porto onshore).	- Vantagem competitiva para movimentação de granéis sólidos, diante da proximidade entre armazéns e o cais.	- 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.
Condições favoráveis de infraestrutura de rodovias de acesso e das vias rodoviárias internas.	- Porto de Fortaleza 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); - Manutenção do pavimento na área interna às instalações portuárias e o bom ordenamento dos fluxos, com placas e sinalizações horizontais adequadas.	- 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.

Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

Tabela 6 – Implicações estratégicas – Pontos Fracos.

FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Existência de fatores limitantes ao acesso aquaviário.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso aquaviário com restrições de uso relacionadas à divergência do calado entre canal e berços; - Dinâmica sedimentar com impacto em regiões próximas ao canal; - Fortes ventos e a possibilidade de swell também podem impactar a operação. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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, dificultando algumas operações, sobretudo no Berço 105. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição da atracação ao Berço 106 às embarcações com 220 m de comprimento máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de disponibilidade de áreas para expansão da atividade portuária; - Exigência de cuidados adicionais para evitar impacto nas vias do entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionar o planejamento estratégico para melhorias de performance; - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns armazéns do Porto são antigos e carecem de melhorias operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prospectar parceiros para projetos de arrendamento que contemplem investimentos na melhoria das infraestruturas dos armazéns.
Operações de berço de granéis líquidos com o nível de serviço aquém do adequado.	<ul style="list-style-type: none"> - A movimentação atual de combustíveis no Porto de Fortaleza apresenta índice de ocupação de berço maior do que o indicado; - Proibição da construção de novos tanques para armazenagem de derivados de petróleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos em andamento para ampliação, por parte de empresas instaladas no parque de tancagem.

FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Baixa participação do modo de transporte ferroviário.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade ociosa do modo de transporte ferroviário; - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos internos na ferrovia e prospecção considerando clientes com potencial de uso deste modo de transporte.
Existência de fatores limitantes ao acesso aquaviário.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso aquaviário com restrições de uso relacionadas à divergência do calado entre canal e berços; - Dinâmica sedimentar com impacto em regiões próximas ao canal; - Fortes ventos e a possibilidade de <i>swell</i>, também pode impactar a operação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar e estudar alternativas quanto às limitações do acesso aquaviário, identificando e buscando viabilizar os investimentos necessários.
Condições naturais (incidência de <i>swell</i>) dificultam as operações no berço 105.	<ul style="list-style-type: none"> - Incidência de fenômeno natural de <i>swell</i> gerado através de agitação na superfície da água no oceano causado por ventos fortes, em determinadas épocas do ano, dificultando algumas operações, sobretudo no Berço 105. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição da atracação ao Berço 106 às embarcações com 220 m de comprimento máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de disponibilidade de áreas para expansão da atividade portuária; - Exigência de cuidados adicionais para evitar impacto nas vias do entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionar o planejamento estratégico para melhorias de performance; - Atenção à relação com o entorno, atraindo parceiros para uso não operacional das áreas do porto fomentando atividades que gerem valor para a região.
Desafios na eficácia do controle de impactos ambientais associados à movimentação de grãos sólidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuais impactos ambientais difusos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir fiscalização efetiva das operações para mitigar os riscos de danos ambientais e perdas.

FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
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.	- Investimentos em sistemas e melhoria do parque tecnológico para aumento de produtividade.
Nível de qualificação da mão de obra.	- Baixo nível de treinamento da mão de obra do OGMO gera menos eficiência na prestação dos serviços.	- Investimentos em capacitação de mão de obra do OGMO, tanto em treinamentos contínuos como multifuncionais.
Custo mão de obra.	- Obrigatoriedade nas contratações dos trabalhadores portuários avulsos aumenta o custo da mão de obra.	- Mapear os custos atuais, otimizar as escalas, analisar a flexibilização de mão de obra.
Dificuldade de fidelização da carga.	- TUP's apresentam mão de obra mais barata e maior flexibilidade em negociações com clientes.	- Investimentos em melhorias nas instalações portuárias e na prestação do serviço.
Dificuldade de execução dos investimentos.	- Falta de planejamento das contratações e baixa qualidade dos projetos acarreta a dificuldade de execução orçamentária.	- Planejamento detalhado dos projetos, melhorias no processo de contratações e no monitoramento dos projetos.

Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

Tabela 7 – Implicações estratégicas – Oportunidades

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Aumento da movimentação de cargas atrelado ao potencial de crescimento econômico da Região Nordeste.	- Aumento do 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 novas cargas.	- Realizar estudos para ampliação da prospecção de clientes.
Expansão agrícola do Nordeste na região do Matopiba.	- A expansão agrícola na região do Matopiba pode ocasionar uma movimentação de desembarque de fertilizantes e embarque de grãos sólidos vegetais no porto.	- Prospectar clientes desse segmento na área de Matopiba.
Localização geográfica próxima de regiões produtoras de frutas.	- Proximidade de importantes regiões produtoras de frutas do Nordeste. - 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.	- Prospectar clientes desse segmento na área de influência do porto.
Potencial turístico do Ceará para o mercado de cruzeiros.	- Expansão turística no Ceará impulsiona a chegada de cruzeiros e consequente utilização do Terminal de Passageiros do Mucuripe, agregando valor às áreas não operacionais da Companhia.	- Colaborar com a arrendatária do TMP na realização de prospecção de cruzeiros.
Expansão da cadeia de energia renovável no Ceará e no Nordeste (Eólica e Solar).	- Busca pela descarbonização da economia mundial, por conta das mudanças climáticas e as recentes crises hídricas, tem impulsionado a cadeia produtiva de energias verdes, principalmente eólica e solar, no Nordeste Brasileiro. 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 energias renováveis.

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Avanço do projeto da Usina de Itaitia, em Santa Quitéria (complexo minero-industrial).	- Evolução do projeto de instalação de exploração mineral em Santa Quitéria no Ceará, com viabilidade incrementada por meio de compromissos assumidos pelo Governo Federal e pelo Estado, traz impacto direto na movimentação do Porto de Fortaleza.	- Prospectar e negociar com as empresas envolvidas no consórcio com foco no arrendamento de área portuária para transporte de minério.
Avanço de projetos de mineração de ferro nos estados do Ceará e Piauí.	- 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.
Avanço das ações do estado do Ceará em relação ao desenvolvimento da Economia do Mar.	- Ações de agentes governamentais e mercadológicos tem feito do Ceará um destaque no desenvolvimento da Economia do Mar.	- Prospectar e negociar com as empresas envolvidas neste mercado.
Desenvolvimento do HUB de Hidrogênio Verde.	- Tendo em vista a crescente demanda por uma economia mais descarbonizada, o Hidrogênio verde vem se tornando a principal fonte de energia limpa do mundo, com o Ceará buscando se tornar referência mundial nas exportações desse insumo energético.	- Torna-se um dos Portos-cidade referência nacional na exportação desse insumo.

Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

Tabela 8 – Implicações estratégicas – Ameaças.

AMEAÇAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Insegurança remanescente para ampliação do parque de tancagem de graneis 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 Itaquí, no Maranhão, e Suape, em Pernambuco.	- Seguir em negociação com agentes governamentais para ampliação da operação do parque de tancagem no Mucuripe.
Transferência do Parque de Tancagem do Mucuripe para o Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP)	Início do projeto do terminal de armazenamento e distribuição de combustíveis (tancagem) do Porto do Pecém, cujos investimentos previstos atingem R\$ 430 milhões, com prazo para início da obra previsto para janeiro de 2025. A perspectiva é que as operações tenham início em agosto de 2027. O terminal no Pecém terá 130 mil metros cúbicos de capacidade na primeira fase, podendo chegar a 220 mil metros cúbicos.	- Aumentar as áreas arrendáveis e diversificar as fontes de receitas da Companhia.
Aumento do preço de trigo.	- Guerra na Ucrânia e seca na Argentina impactam no aumento do preço do trigo e, conseqüentemente, na queda de sua movimentação.	- Monitorar a movimentação de trigo.
Competição com portos privados com regime mais flexível de gestão e contratações.	- A Lei 12.815/2013, considerada marco regulatório do setor portuário, facilitou a autorização de Terminais de Uso Privado, promovendo uma grande ampliação no número deste tipo de instalação no país e uma disparidade de investimentos entre instalações públicas e privadas; - Maior flexibilidade na contratação, na negociação de tarifas e na realização de investimentos são algumas das características que dão vantagem aos Portos Privados quando comparados aos públicos.	- Buscar mecanismos de melhoria de gestão para reduzir entraves para contratações e realização de investimentos, priorizando a exploração por meio de arrendamento.

Fonte: Elaborado por DIRPRE/CODPLA (2024).

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2025-2029)

Este Planejamento Estratégico segue em grande parte a estrutura definida no instrumento elaborado em 2023, 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 buscaram aprimorar o instrumento, principalmente pela revisão dos indicadores para permitir um alinhamento entre o nível estratégico do nível tático e operacional.

As perspectivas do planejamento foram atualizadas, considerando as melhores práticas de mercado e a atualização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e Gerenciamento de Projetos, promovendo o alinhamento da estratégia da CDC com as necessidades dos clientes e das partes interessadas.

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 à 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 tendo 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.

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 – profit, people*): desenvolvimento econômico, responsabilidade social e gestão ambiental.

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

Figura 12 – Mapa Estratégico.



Fonte: Revisado por DIRPRE/CODPLA (2024).

5.2. COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A estratégia da empresa foi construída de forma 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:

Figura 13 – Alinhamento das ações estratégicas com os ODS.



Fonte: Desenvolvido por DIRPRE/CODPLA (2024).

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 2025 a 2029, conforme expectativa das áreas técnicas da CDC.

Em comparação ao ciclo anterior, foi realizada uma análise objetivando aperfeiçoar ou definir novos indicadores e metas.

Com base nas análises realizadas, foram definidos os seguintes indicadores estratégicos e suas respectivas metas, para o período de 2025 a 2029:

Tabela 9 – Indicadores e metas – 2025 a 2029.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2024	REALIZ. OUT/24	PREV. 2024	META 2025	META 2026	META 2027	META 2028	META 2029
Resultados	Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Resultado econômico	Lucro ou prejuízo do exercício (DRE)	R\$ mil	Mensal	7.960	10.796	11.335	7.861	8.022	8.300	13.879	14.174
Resultados	Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	EBITDA	Resultado Econômico - Amortização - Depreciação - Variações Monetárias - Outros Custos	R\$ mil	Mensal	23.030	21.293	16.119	15.579	17.940	25.711	30.000	30.500
Resultados	Garantir a viabilidade econômica e autossuficiência financeira	Receita	Receitas Industrial Líquida + Receitas Financeiras + Receitas de Aluguéis + Outras receitas - Estornos	R\$ mil	Mensal	94.960	87.757	105.900	126.416	134.011	136.371	156.598	157.705
Resultados	Promover o desenvolvimento econômico da região de influência	Plano ESG	Ações realizadas / Ações previstas	%	Trimestral	95	70,6	74	80	90	90	90	90
Resultados	Realizar atividade portuária de forma ambientalmente sustentável	IDA	Índice geral do IDA	%	Anual	88,73	88,69	89,87	90,47	91,37	92,29	93,21	94,16
Sociedade e Mercado	Promover a comunicação institucional transparente, ampla e eficaz	Plano de Comunicação	Ações realizadas / Ações previstas	%	Trimestral	95	88,4	86,83	90	90	90	90	90

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2024	REALIZ. OUT/24	PREV. 2024	META 2025	META 2026	META 2027	META 2028	META 2029
Sociedade e Mercado	Obter excelência no relacionamento com as partes interessadas	Satisfação dos usuários e Stakeholders	Nível de satisfação dos clientes do porto	%	Anual	80	N/D	83,58	84,42	85,26	88	90	92
Sociedade e Mercado	Potencializar o uso dos ativos do Porto por meio de novas alternativas de negócio	Áreas exploradas	Áreas arrendadas ou cedidas / Áreas total disponível para cessão ou arrendamento do PDZ X 100	%	Trimestral	52,8	36,82	38,7	51,2	72,9	76,9	86,9	89,6
Sociedade e Mercado	Potencializar 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	4.782	4.154	4.951	5.094	5.145	5.196	5.248	5.301
Processos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	IG-SEST	Índice geral do IG-SEST	Un.	Anual	8,55	N/D	8,55	8,90	9,10	10	10	10
Processos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	IGAP	Índice geral do IGAP	Un.	Anual	N/D	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2024	REALIZ. OUT/24	PREV. 2024	META 2025	META 2026	META 2027	META 2028	META 2029	
Processos	Aprimorar e padronizar os processos e os instrumentos de governança, controle e integridade	Ações de Integridade	Ações realizadas / Ações previstas	%	Trimestral	88,5	77	88	90	90	90	90	90	
Processos	Ser eficiente na gestão da segurança portuária	Plano de Segurança	Ações realizadas / Ações previstas	%	Trimestral	90	33,3	80	80	90	90	90	90	
Processos	Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Prancha média (líquida)	Qtde de carga movimentada pelos navios / nº horas atracados	ton/h	Mensal	Granel sólido cereal	340	429,1	340	340	340	340	340	340
						Contêiner	15	20,9	18	18	18	18	18	18
						Granel sólido mineral	235	243,8	235	235	235	235	235	235
						Granel líquido	35	61,5	35	35	35	35	35	35
Processos	Potencializar a produtividade operacional e modernizar a infraestrutura	Execução Orçamentária	Execução do orçamento de investimento no período / Orçamento investimento aprovado no ano x 100	%	Mensal	35	10,8	22	30	33	37	41	45	
Processos	Promover a gestão dos processos e ativos de TIC	Plano de ações de TI	Ações realizadas / Ações previstas	%	Trimestral	90	40	51	80	95	100	100	100	

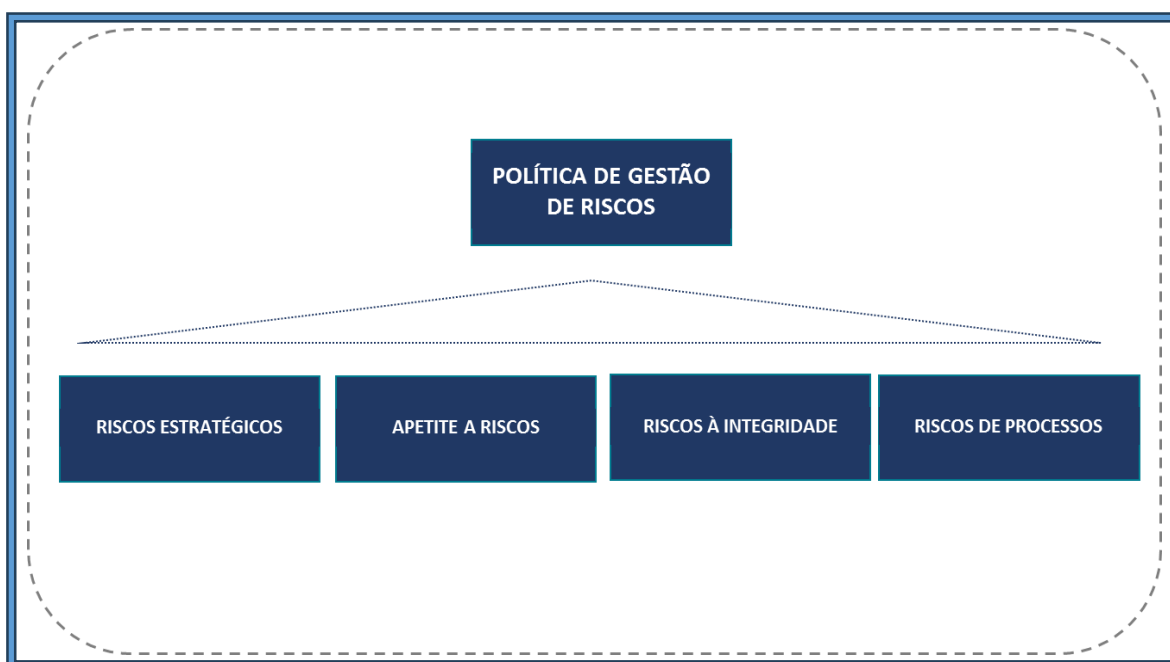
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UN.	FREQ.	META 2024	REALIZ. OUT/24	PREV. 2024	META 2025	META 2026	META 2027	META 2028	META 2029
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver e reconhecer competências internas	Plano de Capacitação	Horas de capacitação / N. de empregados	h/em pregado	Mensal	50	49,8	72	20	20	20	20	20
Aprendizado e Crescimento	Fomentar a cultura orientada para a satisfação dos colaboradores	Plano de Qualidade de Vida no Trabalho	Ações realizadas / Ações previstas	%	Trimestral	90	73,3	80	80	80	85	85	85

Fonte: Desenvolvido por DIRPRE / CODPLA (2024)

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 que 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 e aos processos de trabalho, para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria contínua de desempenho da CDC.

Figura 14 - Governança da Política de Gestão de Riscos.



Fonte: Elaborado por DIRPRE / CODCON (2024)

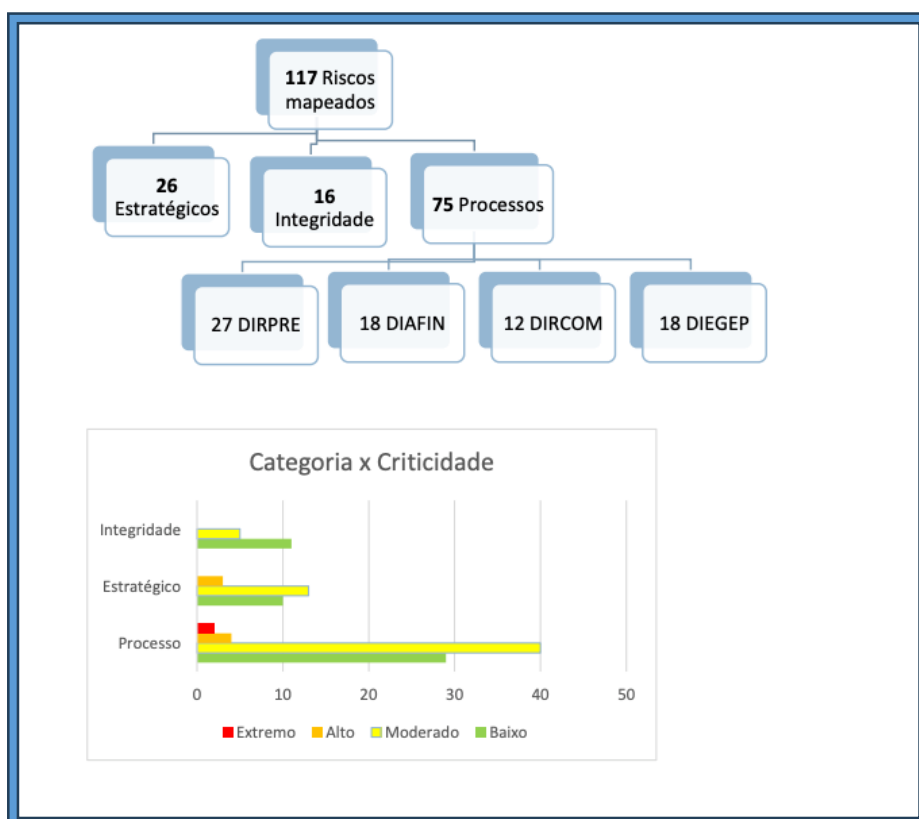
Os riscos que podem afetar os objetivos estratégicos são identificados e tratados no âmbito do Comitê de Gestão de Riscos, que atua na identificação de eventos que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

As ações de tratativa dos riscos identificados são monitoradas por meio de relatório próprio, sendo acompanhados pela Diretoria Executiva (DIREXE), 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 117 riscos mapeados e com ações de tratativas em andamento para mitigação destes, sendo 26 riscos estratégicos, conforme apresentado abaixo:

Figura 15 – Panorama Geral dos Riscos.



Fonte: Elaborado por DIRPRE / CODCON (2024)

Os riscos estratégicos são atualizados, anualmente, de acordo com os objetivos e ações estratégicas definidos pelo Planejamento Estratégico da Companhia.

Em 2024, os riscos estratégicos foram revisados, de acordo com o Plano de Negócios de 2024, com revisão dos riscos atrelados aos objetivos estratégicos, reavaliação de níveis de criticidades, atualização de controles implantados e a implantar.

7. PLANO DE NEGÓCIOS - 2025

O Plano de Negócios - 2025 demonstra ao mercado, à sociedade, aos *stakeholders*, aos gestores e aos colaboradores os pontos que concentrarão os esforços da Companhia, na busca dos resultados para o curto prazo (período de referência - 2025).

Trata-se de um documento que, dentre outras informações, apresenta mapa estratégico da companhia, com os seus objetivos estratégicos, indicadores e metas, além dos projetos estratégicos previstos para o exercício de 2025.

O Plano de Negócios - 2025 da CDC foi elaborado, em paralelo a este documento, e está estruturado de forma a apresentar as prioridades da Companhia para o exercício de 2025.

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:

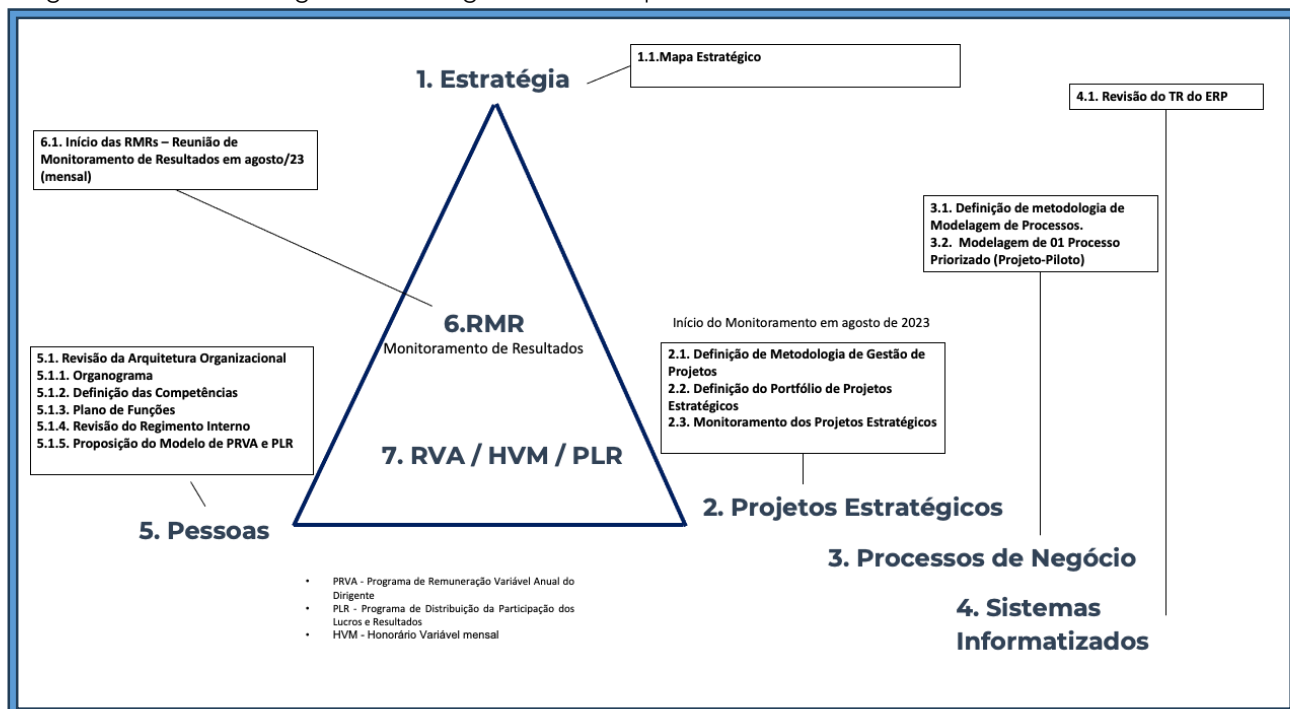
Figura 16 – Instrumentos de Planejamento Empresarial da CDC.



Fonte: Elaborado por DIRPRE / CODPLA.

Para garantir a implementação da estratégia, a CDC acompanha a execução do seu Plano de Negócios, mensalmente, por meio do seguinte modelo de gestão de gestão estratégica orientada para resultados:

Figura 17 – Modelo de gestão estratégica orientada para resultados da CDC.

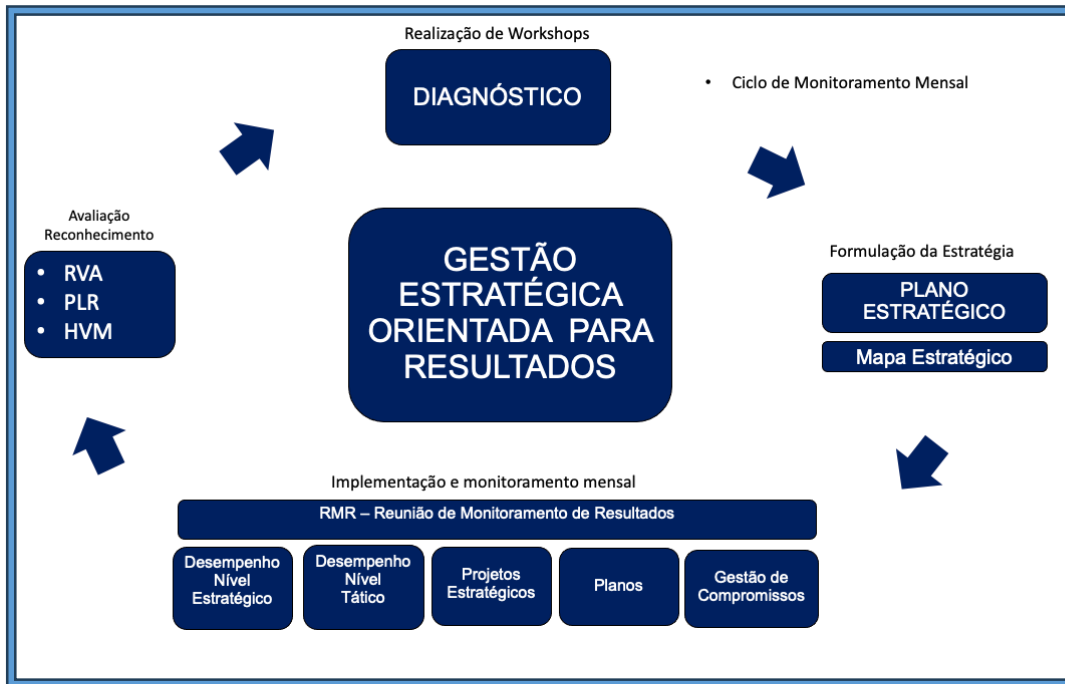


Fonte: Elaborado por DIRPRE / CODPLA.

O monitoramento do Plano de Negócios é realizado mensalmente por meio da RMR – Reunião de Monitoramento de Resultados e da disponibilização do *BI-Business Intelligence* como ferramenta de acesso à informação.

Apresenta-se, a seguir, o processo de gestão estratégica com foco em resultados:

Figura 18 – Processo de gestão estratégica orientada para resultados.



Fonte: Elaborado por DIRPRE / CODPLA.

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.