

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 — 2025

REVISÃO 2023

## APRESENTAÇÃO

Esse documento é um atendimento à previsão da Lei 13.303/2016, Art. 23 - II, que determina a apresentação da estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos cinco anos.

A PortosRio está inserida em um cenário extremamente desafiador e, por este motivo, vem, ao longo dos últimos anos, buscando as melhores e mais modernas ferramentas para uma gestão transparente, moderna e que assegure o crescimento sustentável da empresa.

Desta forma, o Planejamento Estratégico assume um papel importante no direcionamento da PortosRio, garantindo que todos os empregados sigam na mesma direção, percebendo a relevância do seu papel para o sucesso coletivo.

O Planejamento Estratégico da empresa está definido para o ciclo 2021 — 2025, se desdobrando em um conjunto de ações alinhadas ao Mapa Estratégico do Ministério da Infraestrutura, para que a Companhia aproveite ao máximo as oportunidades que se apresentam no mercado, maximizando seus resultados, atuando de forma eficiente e fundamentada no comprometimento aos valores corporativos, calcadas em sólidas diretrizes de sustentabilidade ambiental e direcionadas à excelência de gestão.

Para que o documento tenha aderência à realidade operacional e seja compreendido como norteador das ações das áreas técnicas, foi fundamental a construção coletiva junto aos gestores na proposição do direcionamento estratégico e na análise sobre o ambiente em que a empresa está inserida.

A revisão da análise ambiental, materializada na forma da matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é aderente à previsão legal que trata esse documento, onde estão analisadas as variáveis no horizonte 2024 — 2028 que impactam ou podem impactar o objetivo proposto e os resultados da empresa.



# SUMÁRIO

## 1 INTRODUÇÃO

Quem somos	5
Missão, Visão e Valores	6
Nosso negócio	7
Complexo portuário	8
Porto do Rio de Janeiro	9
Porto de Itaguaí	10
Portos de Niterói e Angra dos Reis	11

## 2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Diagnóstico SWOT	13
Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Forças	14
Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Fraquezas	16
Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Oportunidades	19
Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Ameaças	21

## 3 PLANO ESTRATÉGICO

Estratégia	24
Objetivos estratégicos	25
Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	30
Planejamento orçamentário alinhado à estratégia	31

## 4 MONITORAMENTO

Resultados alcançados: Planejamento estratégico 2021 — 2025	33
Execução do plano estratégico: Monitoramento	34
Ficha técnica	35

# INTRODUÇÃO

- 5** Quem somos
- 6** Missão, visão e valores
- 7** Nosso negócio
- 8** Complexo portuário
- 9** Porto do Rio de Janeiro
- 10** Porto de Itaguaí
- 11** Porto de Niterói e Angra dos Reis

## QUEM SOMOS

A PortosRio, vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, é uma empresa pública, sob a forma de sociedade anônima, de capital fechado, controlada pela União. No exercício da função de Autoridade Portuária, no Complexo Portuário do Estado do Rio de Janeiro, abrange os Portos do Rio de Janeiro, de Itaguaí, de Niterói e de Angra dos Reis, tendo por competência fundamental o desenvolvimento da cadeia logística e do transporte marítimo. As atividades desenvolvidas pela PortosRio Autoridade Portuária impactam na infraestrutura nacional e no desenvolvimento econômico do país e estão em conformidade com o Plano Nacional de Logística - PNL, em atendimento à Lei 12.815/13 (Lei dos Portos) e ao Decreto 8.033/13, que a regulamenta.

Nosso capital social atual é de R\$2.455.536.905,71 (dois bilhões, quatrocentos e cinquenta e cinco milhões, quinhentos e trinta e seis mil, novecentos e cinco reais e setenta e um centavos), com a seguinte composição acionária: 99,99% União e 0,01% Estado do Rio de Janeiro.



## MISSÃO



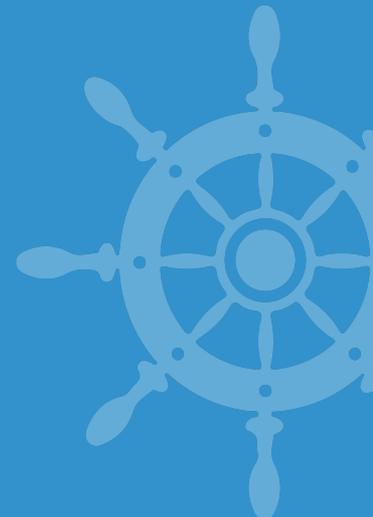
**Prover** infraestrutura e serviços comuns ao complexo portuário administrado, com excelência, **sustentabilidade** e segurança, a fim de assegurar a **competitividade** dos seus portos, contribuindo com o **desenvolvimento socioeconômico** de sua área de influência.

## VISÃO



Ser reconhecida como a **autoridade portuária de excelência** no que tange à gestão portuária e agregação de valor ao usuário, com **sustentabilidade econômico-financeira** e **ambiental**.

## VALORES



**ADAPTABILIDADE** às mudanças de cenário, **PROATIVIDADE** e transparência nas decisões, **RESPONSABILIDADE** com os resultados, **ORIENTAÇÃO** ao mercado e aos clientes, **ATITUDE** ética e desconfortável ao erro, **RESPEITO** às pessoas e ao ambiente.

## APROAR

Significado de **APROAR**: Levar a proa de uma embarcação ao seu objetivo.

## NOSSO NEGÓCIO

Os portos são considerados o principal elo da cadeia de transporte de mercadorias e uma das suas principais funções é atender à necessidade de movimentação de diversos tipos de cargas, como granéis sólidos e líquidos, carga geral e contêineres. Integram uma cadeia logística global, em constante evolução e, por isso, necessitam manter a qualidade de seus serviços à altura de um mercado competitivo e complexo.

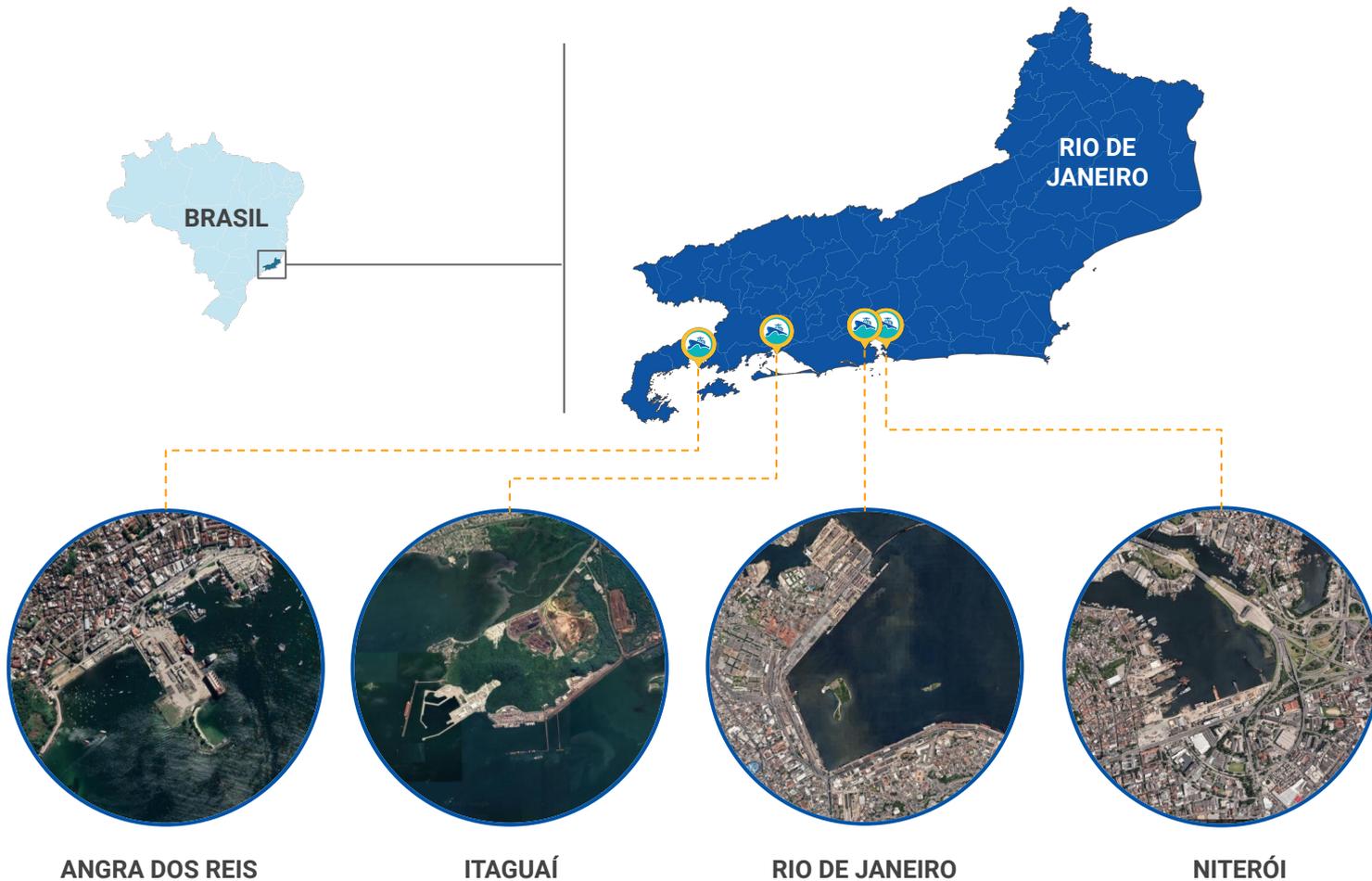
Nos variados papéis exercidos pela PortosRio, como, por exemplo, agente fiscalizador e gestor das instalações situadas dentro de um perímetro portuário, uma de suas premissas fundamentais é a de coordenar os diversos interesses dos *stakeholders* ligados a seu ecossistema, de forma que a busca pelos interesses individuais não se sobreponha ao interesse coletivo e não inviabilize a execução da iniciativa privada. No que tange ao interesse coletivo, os portos organizados são indutores de desenvolvimento socioeconômico, com impactos em toda sua hinterlândia.

Um porto é elemento que organiza o espaço e a oferta entre terminais, operadores, serviços de apoio, interfaces de transporte, e outros atores. A superestrutura portuária requer o papel de uma Autoridade Portuária forte, calcada na parceria entre o Estado e setor privado, na definição de processos operacionais eficientes e melhor aproveitamento de suas áreas, para a geração de economias de escala que beneficiem a ambos.

À União compete explorar os portos e prestar um serviço adequado, seja diretamente, seja através de autorizações, concessões ou permissões. As dimensões subjacentes ao porto pressupõem resultados à prestação de serviço portuário adequado. Desta forma, a PortosRio vem buscando a eficiência de seus processos e sua sustentabilidade, econômico-financeira e socio-ambiental, para acompanhar as transformações do mercado e continuar se posicionando como alavanca de desenvolvimento de negócios.



## COMPLEXO PORTUÁRIO



## PORTO DO RIO DE JANEIRO

As cargas movimentadas no Porto do Rio de Janeiro são uma das principais fontes de arrecadação tributária do Município e do Estado, considerando a ampla diversidade de produtos e serviços de alto valor agregado operados pelo Porto.

Sua infraestrutura de cais tem início na Gamboa, junto à Praça Mauá, em um Terminal de Cruzeiros com capacidade para atender até 35 mil passageiros de forma simultânea e a principal porta de entrada do turismo internacional no Brasil. Nesse trecho ocorrem operações de ferro gusa, produtos siderúrgicos, trigo, concentrado de zinco, carga geral e granéis líquidos.

Destaca-se a movimentação de cargas relativas às atividades de apoio offshore para as plataformas que operam nas Bacias Petrolíferas de Campos e Santos, pois o Porto do Rio de Janeiro abriga a maior base de apoio logístico do País nesse segmento. O Cais do Caju abriga terminais do mais alto padrão de eficiência, especializados em contêineres e veículos.



## NOSSO CONDOMÍNIO



### Infraestrutura de Armazenagem

660.000 m<sup>2</sup> de área útil  
17 Armazéns  
24 Tanques de Fluidos

### Infraestrutura de Acostagem

Extensão de Cais: 6.740m  
Nº Berços: 28  
Calado máximo: 14,60m

## PORTO DE ITAGUAÍ

O Porto de Itaguaí está localizado na costa Norte da Baía de Sepetiba e é considerado um dos maiores e mais modernos portos da América Latina, que se destaca pela movimentação de granéis sólidos minerais, sendo o minério de ferro o produto mais movimentado, além de contêineres, produtos siderúrgicos e carga geral. Possui uma extensa área territorial que permite sua expansão sem maiores impactos em sua hinterlândia.

Possui localização estratégica entre os centros de consumo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, com privilegiados acessos rodoviário e ferroviário. Seu acesso aquaviário possui grande profundidade natural e baixa taxa de assoreamento, por ser naturalmente abrigado pela Baía de Sepetiba. É um dos principais polos de exportação de minério de ferro do país, sendo o maior porto público na movimentação desta carga.

O Porto de Itaguaí possui grande aptidão para a movimentação de granéis e carga geral, graças aos efeitos do pujante parque siderúrgico no sul do Estado do Rio de Janeiro com as excepcionais condições locais de integração aos modais de transporte rodoviário e ferroviário. Figura em seus planos de desenvolvimento de novos arrendamentos, novos terminais de granéis líquidos e sólidos, gás e na atividade de apoio à operação offshore, como os planos de desenvolvimento das áreas secundárias para atividades industriais.



### NOSSO CONDOMÍNIO



#### Infraestrutura de Armazenagem

Área útil operacional 2 milhões m<sup>2</sup>

#### Infraestrutura de Acostagem

Extensão de Cais: 2.210m

Nº Berços: 8

Calado máximo: 19,80m

## PORTOS DE NITERÓI E ANGRA DOS REIS

Os Portos de Niterói e Angra dos Reis têm suas operações exclusivamente voltadas à cadeia de petróleo, caracterizadas pelas operações de apoio marítimo a plataformas petrolíferas e outros empreendimentos em alto-mar, conhecidas como apoio à operação offshore. No Porto de Niterói, ocorrem ainda serviços de reparo naval.

O Complexo administrado pela PortosRio suporta a maior operação de offshore do país, experiência que se potencializa com o desenvolvimento de estruturas que se apresentam como extremamente competitivas no futuro para o mercado de energia fóssil ou renovável.

Considerando o otimismo do mercado de Óleo e Gás, os Portos de Niterói e Angra dos Reis são ativos de grande potencial econômico, com capacidade real de crescimento operacional para os próximos anos.



### NOSSO CONDOMÍNIO



#### Infraestrutura de Armazenagem

105.000 m<sup>2</sup> de área útil

#### Infraestrutura de Acostagem

Extensão de Cais: 830m

Nº Berços: 8

Calado máximo: 8,53m



# ANÁLISE DO AMBIENTE

- 13** Diagnóstico SWOT
- 14** Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Forças
- 16** Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Fraquezas
- 19** Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Oportunidades
- 21** Descrições e implicações estratégicas da SWOT – Ameaças

## DIAGNÓSTICO SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Infraestrutura Aquaviária <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Infraestrutura de Operação <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Infraestrutura de Acessos Terrestres <b>RJ IT</b></p> <p>Localização Geográfica <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Potencial de Expansão e Exploração <b>RJ IT</b></p> <p>Capacidade técnica e quadro comprometido com resultados </p> <p>Implantação do VTMS <b>RJ IT</b></p> <p>Calado Dinâmico <b>RJ IT</b></p> <p>Sistema de Monitoramento Ambiental <b>RJ NI</b></p> <p>Controle de Segurança Portuária <b>RJ IT</b></p>	<p>Infraestrutura Aquaviária <b>RJ IT</b></p> <p>Defasagem tecnológica </p> <p>Complexidade no processo decisório </p> <p>Desenvolvimento organizacional necessitando melhorias </p> <p>Quadro funcional deficitário e necessitando de renovação </p> <p>Cultura Organizacional resistente às mudanças </p> <p>Clima organizacional desfavorável </p> <p>Equilíbrio econômico/financeiro </p> <p>Infraestrutura para expansão <b>NI AR</b></p> <p>Planejamento Orçamentário </p> <p>Gestão Documental </p> <p>Infraestrutura de Fiscalização <b>RJ IT</b></p> <p>Prospecção Comercial </p>	<p>Transição Energética <b>IT</b></p> <p>Investimentos na malha ferroviária <b>RJ IT</b></p> <p>Investimentos na malha rodoviária <b>AR</b></p> <p>Sustentabilidade <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Transformação Digital <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Expansão <b>IT</b></p> <p>Cabotagem <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Offshore <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Novo PAC <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Instabilidade Geopolítica Mundial <b>RJ NI IT AR</b></p>	<p>Portos Concorrentes <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Relação Porto-Cidade <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Minério Dependência </p> <p>Segurança Pública nos acessos e entorno dos Portos <b>RJ IT</b></p> <p>Invasões de imóveis da Autoridade Portuária <b>RJ IT AR</b></p> <p>Ataques cibernéticos </p> <p>Mudança política </p> <p>Instabilidade Geopolítica Mundial <b>RJ NI IT AR</b></p> <p>Revisão de Tarifas <b>RJ NI IT AR</b></p>

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

**FORÇAS**

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Infraestrutura Aquaviária	Obras em andamento como a dragagem para receber navios New Panamax LOA 366 no Cais do Caju (Rio, 17 mts), aprofundamento do Cais da Gamboa (Rio, 13,5mts), dragagem do Cais de São Cristóvão (Rio, 10mts), dragagem do Canal de São Lourenço (Niterói, 9mts), dragagem do Canal Derivativo de Itaguaí (21mts); contratos vigentes de batimetria e dragagens de manutenção.	Capacidade de recepcionar e operar navios de grande porte, com potencial perfil de hub de cargas.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Infraestrutura de Operação	Infraestrutura adequada de cais e retroárea disponível para as operações; terminais instalados no Complexo com recurso e equipamentos de primeira linha, elevada produtividade e capacidade de movimentação e armazenagem.	Potencial de aumentar o mix de cargas e atender as demandas do mercado de sua hinterlândia.
Rio de Janeiro e Itaguaí	Infraestrutura de Acessos Terrestres	Condições favoráveis de infraestrutura nas rodovias de ligação com a hinterlândia no cenário atual; revitalização das linhas férreas de acesso ao porto; sistemas de agendamento de caminhões e de agendamento ferroviário.	Capacidade de recepcionar ou distribuir as cargas dos clientes do complexo portuário de maneira segura e eficiente.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Localização Geográfica	Área de influência do Complexo abrange os principais centros demandantes e geradores de carga do País; conectividade com a região produtora de minério de ferro de MG; proximidade dos principais campos de produção de petróleo e gás; terminal de Passageiros do Porto do Rio com excelente inserção urbana e proximidade de aeroportos.	Posição estratégica para atender o aquecimento do mercado Oil&Gas e conectividade para um mercado que representa 55% do PIB brasileiro.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

**FORÇAS**

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Rio de Janeiro e Itaguaí	Potencial de Expansão e Exploração	Disponibilidade de áreas greenfield e brownfield para a ampliação de terminais existentes e o arrendamento de novos terminais; diversas áreas disponíveis para celebrar contratos não-operacionais.	Potencial para oferecer oportunidade de novas cargas ou negócios na área do complexo portuário.
PortosRio	Capacidade técnica e quadro comprometido com resultados	Parcela do quadro técnico experiente e comprometido com resultados; gestores comprometidos e patrocinadores de mudanças.	Resiliência nas mudanças de cenários externos e internos.
Rio de Janeiro e Itaguaí	Implantação do VTMISS	Projeto em andamento para a implementação do VTMISS, uma ferramenta de auxílio eletrônico à navegação, com capacidade de prover monitoramento ativo do tráfego aquaviário em tempo real.	Aumento de segurança à navegação e eficiência do tráfego aquaviário.
Rio de Janeiro e Itaguaí	Calado Dinâmico	Implantação do Calado Dinâmico nos Portos do Rio e de Itaguaí, possibilitando um maior aproveitamento da disponibilidade de cargas dos navios que operam nesses terminais.	Agrega valor aos terminais instalados no Complexo e gera receita incremental pela possibilidade de movimentar mais cargas.
Rio de Janeiro e Niterói	Sistema de Monitoramento Ambiental	Fornecimento de dados meteorológicos, que podem ser utilizados para segurança da navegação, para a viabilidade do sistema de Calado Dinâmico e para monitoramento das condições ambientais da Baía de Guanabara.	Aumento de segurança à navegação e eficiência do tráfego aquaviário.
Porto do Rio de Janeiro e Itaguaí	Controle de Segurança Portuária	A PortosRio possui um sistema de Gerenciamento de Acesso aos Portos, denominado SGAD, que proporciona um atendimento rápido, seguro e eficiente aos usuários que necessitam acessar aos Portos. Além disso, possuímos um Centro de Comando e Controle moderno, no Porto do Rio, destinado para o gerenciamento de crises.	Aumento da confiabilidade na segurança portuária e eficiência no acesso aos Portos.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

### FRAQUEZAS

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Rio de Janeiro e Itaguaí	Infraestrutura Aquaviária	Infraestrutura aquaviária deficitária para movimentação de grandes embarcações de granéis sólidos à plena carga.	Impacto na operação de granéis sólidos, gerando perda de eficiência.
PortosRio	Defasagem tecnológica	Poucos recursos tecnológicos disponíveis para gestão, fiscalização e acompanhamento operacional, ambiental, de segurança do trabalho e baixa automação de processos; dificuldade em implantar soluções tecnológicas em portos distantes; falta de parametrização e integração de sistemas; ausência CFTV Porto de Itaguaí.	Redução da produtividade no processo de fiscalização da operação; retrabalho e risco de perda e demora na coleta de dados.
PortosRio	Complexidade no processo decisório	Grande nível de exigências legais frente à dinâmica adequada ao processo de negociação e contratação; ausência de autonomia negocial; submissão às instâncias governamentais em Brasília para formalizar instrumentos contratuais que envolvam áreas operacionais e não operacionais.	Autuações de órgão reguladores e perda de oportunidades no processo comercial.
PortosRio	Desenvolvimento organizacional necessitando melhorias	Necessidade de aperfeiçoamento nos processos de gestão, de governança, de saúde do trabalhador (física e mental), de comunicação, desenvolvimento de carreira e treinamento de pessoal.	Desbalanceamento da carga de trabalho entre as equipes.
PortosRio	Quadro funcional deficitário e necessitando de renovação	Déficit de pessoal para o pleno atendimento de todas as atividades administrativas e operacionais; e com alto número de empregados em condições de aposentadoria, apontando para a necessidade de renovação da força de trabalho.	Desbalanceamento da carga de trabalho entre as equipes; baixa produtividade e falta de engajamento em projetos estratégicos.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

### FRAQUEZAS

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
PortosRio	Cultura Organizacional resistente às mudanças	Focos de resistência às mudanças frente às novas demandas organizacionais e tecnológicas; e personalização da gestão.	Comprometimento do aperfeiçoamento da governança com a velocidade adequada às respostas esperadas.
PortosRio	Clima organizacional desfavorável	Clima organizacional desfavorável pela sobrecarga de demanda por causa do déficit de pessoal.	Baixa produtividade e falta de engajamento em projetos estratégicos.
PortosRio	Equilíbrio econômico/financeiro	Comprometimento da receita da PortosRio, com ações judiciais históricas de alto valor, não vinculadas à atividade fim da empresa; alto percentual de condenações judiciais, comprometendo a previsibilidade de caixa e projeções de resultados.	Impacto na capacidade de realizar novos investimentos.
Niterói e Angra dos Reis	Infraestrutura para expansão	Falta de áreas para expansão nos Portos de Niterói de Angra dos Reis.	Comprometimento na capacidade de recepcionar novos projetos ou aumento substancial da demanda nesses Portos.
PortosRio	Planejamento Orçamentário	Falta de maturidade nas unidades gestoras da PortosRio na gestão do orçamento, em especial quanto ao planejamento de ações e projetos de longo prazo.	Baixa execução do Orçamento de Investimento, que impacta na avaliação do IGAP.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

### FRAQUEZAS

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
PortosRio	Gestão Documental	Ausência de gestão da massa documental e arquivo central, em desatendimento às diretrizes e orientações do Arquivo Nacional.	Impacto na capacidade de pronta resposta aos processos judiciais, administrativos, de auditoria, sindicância e órgãos de controle externo; e falta de memória histórica da PortosRio.
Rio de Janeiro e Itaguaí	Infraestrutura de Fiscalização	Ausência de embarcação para fiscalização em áreas de fundeio e berços de atracação.	Impacto na fiscalização e segurança dos Portos.
PortosRio	Prospecção Comercial	Baixa efetividade na prospecção e divulgação da Companhia na mídia, no site e em eventos para atrair novos negócios.	Impacto na capacidade de realizar novos negócios.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

### OPORTUNIDADES

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Itaguaí	Transição Energética	Implantação do Centro de Excelência em Transição Energética, com ênfase na atração de investimentos em hidrogênio verde.	Projeto alinhado ao objetivo estratégico de se tornar um Porto Verde, atraindo novas indústrias para a região do Porto de Itaguaí, incrementando a arrecadação e a movimentação de cargas.
Rio de Janeiro e Itaguaí	Investimentos na malha ferroviária	Investimentos da MRS Logística na malha ferroviária de acesso aos Portos do Rio de Janeiro e Itaguaí; e reativação do ramal ferroviário ligando Porto Seco do Sul de Minas ao RJ.	Possibilidade de incremento na movimentação de cargas e acesso a novos clientes.
Angra dos Reis	Investimentos na malha rodoviária	Duplicação da BR-101; e alargamento de Túneis e melhorias na RJ-155.	Possibilidade de incremento na movimentação de cargas e acesso a novos clientes.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Sustentabilidade	Adequação da infraestrutura dos terminais e instalações já existentes para uma infraestrutura autossustentável; possibilidade de inserção de cláusulas de Sustentabilidade nos novos contratos de arrendamento e na repactuação dos existentes.	Agregação de valor aos terminais instalados no Complexo e eficiência energética.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Transformação Digital	Aproveitamento de tecnologias emergentes e soluções de automação nos controles de acesso e estrutura de fiscalização da operação.	Aumento da eficiência da fiscalização, ganho de escala e compensação pela falta de pessoal disponível.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

### OPORTUNIDADES

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Itaguaí	Expansão	Projetos de expansão dos terminais TECAR (granéis sólidos) e TECON.	Possibilidade de incremento na movimentação de cargas e acesso a novas receitas.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Cabotagem	Implementação e resposta do mercado à Lei "BR do Mar", de incentivo ao transporte de cabotagem.	Possibilidade de incremento na movimentação de cargas e acesso a novos clientes.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Offshore	Retomada dos investimentos no setor de Oil&Gas, demandando áreas de apoio offshore.	Possibilidade de incremento na movimentação de cargas e acesso a novos clientes.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Novo PAC	Novo ciclo de investimentos em infraestrutura do Governo Federal.	Possibilidade de outras fontes de financiamento para obras de adequação e expansão, trazendo incremento na movimentação de cargas e acesso a novos clientes.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Instabilidade Geopolítica Mundial	Guerra entre Rússia e Ucrânia; conflito armado entre Israel e grupos árabes na Faixa de Gaza; tensão entre China e Taiwan, envolvendo os EUA; dentre outros que frequentemente surgem no contexto global.	Oportunidade de uma nova fronteira de investimentos na América Latina, especialmente no Brasil, decorrente da estabilidade política-econômica e infraestrutura disponível.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

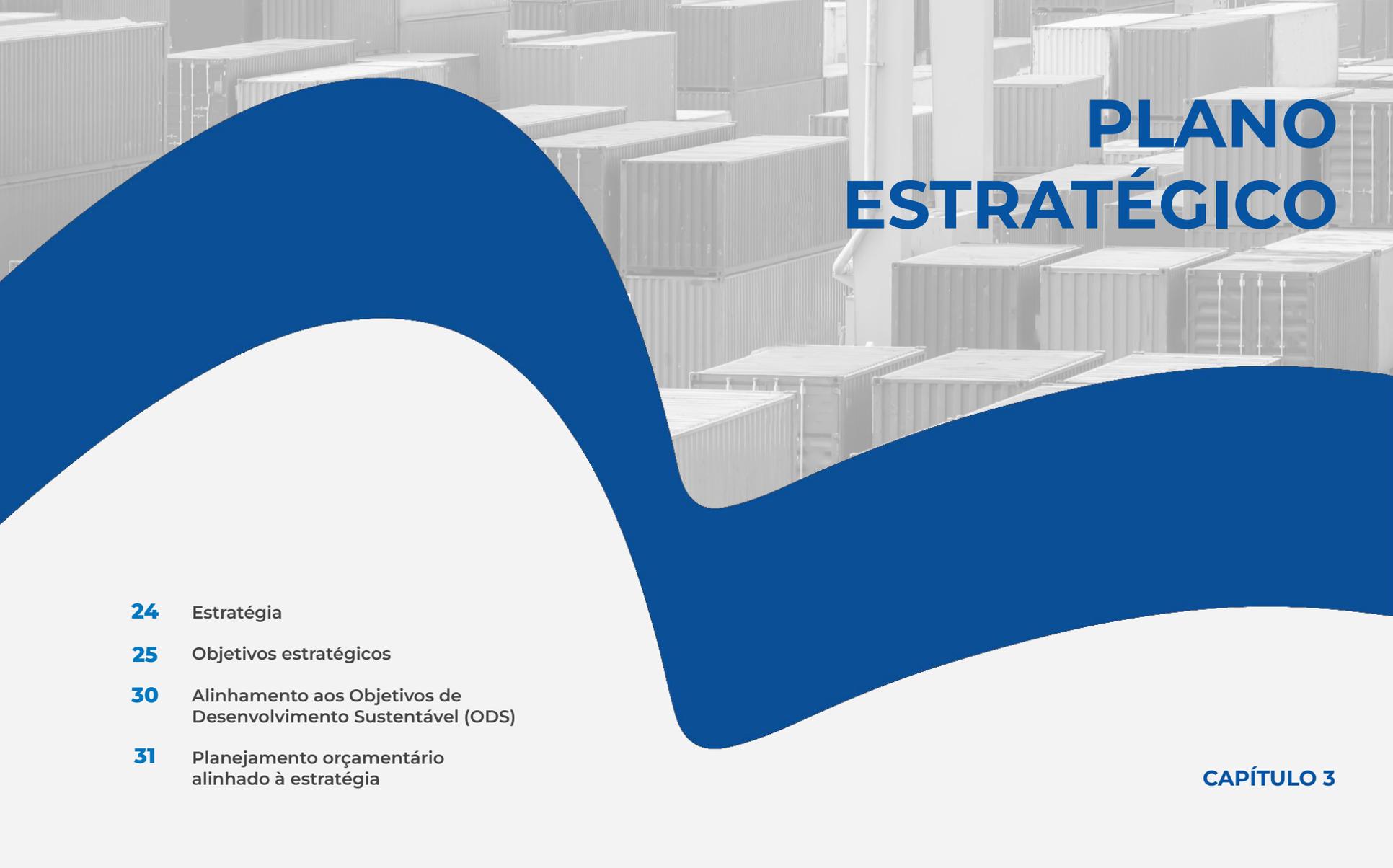
### AMEAÇAS

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Portos Concorrentes	Concorrência direta dos Terminais Privados do Porto do Açu e do Porto Sudeste; concorrência do Porto de Vitória com gestão privada; disputa de mercado com o Porto de Santos.	Disputa acirrada no mercado de contêineres, de granéis sólidos e cargas de projeto.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Relação Porto-Cidade	Projeto legislativo em estudo para sobretaxar e restringir o uso das áreas de fundeio dos Portos do Rio de Janeiro e Niterói; interesse da Prefeitura do Rio de Janeiro no Cais da Gamboa para utilização não operacional; Porto de Itaguaí inserido em APA Marinha e próximo a núcleos de comunidades ribeirinhas; acessos ao Porto de Angra inseridos no centro comercial da cidade.	Risco de judicialização nos projetos de expansão dos portos, além de afastamento de potenciais clientes e investidores.
PortosRio	Minério Dependência	Dependência comercial de movimentação e faturamento em uma só carga (minério de ferro) e um só mercado consumidor.	Risco de grande oscilação no equilíbrio econômico-financeiro da PortosRio.
Rio de Janeiro e Itaguaí	Segurança Pública nos acessos e entorno dos Portos	Condições de trafegabilidade e de segurança em alguns segmentos de rodovias da hinterlândia Complexo Portuário; expansão da atuação de milícias na Zona Oeste do Rio de Janeiro, com território dominado contíguo ao Porto de Itaguaí, que pode ser alvo de escoamento de produtos ilícitos ou recepção de mercadorias ilegais. Aumento do roubo de cargas no estado do Rio de Janeiro.	Risco de impacto na imagem da empresa, afastando clientes e potenciais investidores, além de risco na segurança dos empregados lotados no porto.

## DESCRIÇÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA SWOT

### AMEAÇAS

LOCALIZAÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Rio de Janeiro, Itaguaí e Angra dos Reis	Invasões de imóveis da Autoridade Portuária	Tentativas e invasões de imóveis não operacionais da PortosRio, inviabilizando a exploração comercial.	Risco de impacto na imagem da empresa, afastando clientes e potenciais investidores, e perda de receitas incrementais.
PortosRio	Ataques cibernéticos	Violação de segurança da informação por ataques externos e internos, e paralisação de sistemas críticos da operação.	Impacto na fiscalização da operação, no faturamento das atividades ou perda de dados sensíveis.
PortosRio	Mudança política	Descontinuidade de Gestão por mudanças políticas que redirecionem projetos estratégicos.	Baixa produtividade e falta de engajamento do quadro.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Instabilidade Geopolítica Mundial	Guerra entre Rússia e Ucrânia; conflito armado entre Israel e grupos árabes na Faixa de Gaza; tensão entre China e Taiwan, envolvendo os EUA; dentre outros que frequentemente surgem no contexto global.	Impacto no comércio marítimo internacional, com possível interrupção de linhas de navegação, bem como mudanças nas relações comerciais entre países.
Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis	Revisão de Tarifas	Revisão de Tarifas estabelecidas pela ANTAQ.	Possibilidade de judicialização em contratos de arrendamentos.



# PLANO ESTRATÉGICO

- 24** Estratégia
- 25** Objetivos estratégicos
- 30** Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
- 31** Planejamento orçamentário alinhado à estratégia

## ESTRATÉGIA

O Planejamento Estratégico da PortosRio foi definido para o ciclo 2021-2025, sustentado num portfólio de projetos estratégicos, para que a empresa aproveite ao máximo as oportunidades que se apresentam no mercado, maximizando os resultados econômicos, atuando de forma eficiente e fundamentada no comprometimento aos valores corporativos, calçadas em sólidas diretrizes de sustentabilidade ambiental e direcionadas excelência de gestão.

O monitoramento dos resultados da análise da execução do Planejamento Estratégico ocorre por meio de um processo colaborativo envolvendo todas as áreas inseridas nos Projetos e Indicadores Estratégicos da PortosRio.

Os objetivos estratégicos estão divididos em cinco perspectivas, seguindo a premissa de que cada uma delas impacta, diretamente, a seguinte, gerando, dessa forma, uma relação imprescindível de trabalho integrado e visão do todo, para o sucesso da estratégia traçada.

### MAPA ESTRATÉGICO

2021 - 2025





## PERSPECTIVA FINANCEIRA

Demonstra que a execução da estratégia contribuiu para a melhoria do desempenho financeiro. Nesta perspectiva, consideramos os objetivos que impactam diretamente no retorno financeiro.



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Maximizar Receitas
- Otimizar Custos
- Reduzir Despesas



### INDICADORES

- Índice de Eficiência Operacional
- Índice de Eficiência Administrativa
- Autossuficiência Tarifária
- Receita por Empregado



### PROJETOS

- Estratégias de Desinvestimento
- Explorar Áreas Disponíveis (novos arrendamentos e cessões onerosas)
- Maximizar Remuneração dos Contratos



## PERSPECTIVA CLIENTE

Avalia a proposta de valor aos clientes da empresa, por meio de resultados esperados em termos de satisfação do cliente, captação de novos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Atrair Cargas
- Desenvolver Novos Negócios
- Gerar Valor aos Clientes



### INDICADORES

- Market Share-Volume
- Exploração de Áreas Disponíveis
- Satisfação do Usuário
- Consignação Média



### PROJETOS

- Agenda Ambiental da PortosRio
- Atualizar PDZs e Poligonais
- Promoção Comercial
- Nova Marca
- Promover Acessos Seguros



## PERSPECTIVA PORTUÁRIA

Define os principais processos de negócios finalísticos da cadeia de valor, identificando se estes processos estão contribuindo para a geração de valor aos clientes e para o atingimento dos objetivos financeiros da organização.



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Prover Infraestrutura Competitiva
- Aprimorar a Gestão Portuária



### INDICADORES

- Frota sem Restrição de Calado
- Evolução da Carga Movimentada
- Taxa Média de Ocupação de Berços
- Consumo de Energia Limpa
- Consumo de Energia na Operação
- Consumo de Água na Operação



### PROJETOS

- Modernizar e Adequar a Infraestrutura Terrestre do Porto do RJ
- Modernizar e Adequar a Infraestrutura Aquaviária da Superintendência do Porto do Rio de Janeiro e Niterói
- Realfandegar o Cais Público do Porto do Rio de Janeiro
- Implementar Calado Dinâmico
- Implementar VTMS no Porto do Rio de Janeiro e Itaguaí
- Modernizar as Instalações do Porto de Itaguaí
- Modernizar e Adequar a Infraestrutura Aquaviária da Superintendência do Porto de Itaguaí e Angra dos Reis



## PERSPECTIVA PROCESSOS

Define os principais processos de negócios da cadeia de valor, identificando se estes processos estão contribuindo para a geração de valor aos clientes e para o atingimento dos objetivos financeiros da organização.



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ter Processos Eficientes
- Gerar Informação Integrada
- Tornar-se um Porto Verde



### INDICADORES

- Resolução das Não-Conformidades
- Inconsistência nos Dados de Movimentação
- Tempo Médio de Caminhões no Porto
- Tempo de Resposta Pedidos e-SIC



### PROJETOS

- Aprimorar a Gestão Imobiliária
- Implementar Gestão à Vista
- Implementar o Sistema de Logística Portuária - SILOG
- Reorganizar a Fiscalização Portuária
- Sistema Integrado de Gestão Ambiental - SIGA
- Licenciamento Ambiental
- Implementar o Sistema de Gerenciamento de Acessos - SGAD no Porto do Rio de Janeiro
- Implementar o ISPS-CODE no Porto de Itaguaí



## PERSPECTIVA PESSOAS

Também conhecida como aprendizado e crescimento, tem seu foco voltado à capacidade dos empregados, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo, e das áreas de negócios, de forma a impactar positivamente as demais perspectivas.



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Manter Equipe Qualificada e Motivada
- Gerir Competências e Equipes



### INDICADORES

- Horas de Capacitação por Empregado
- Efetividade das Capacitações



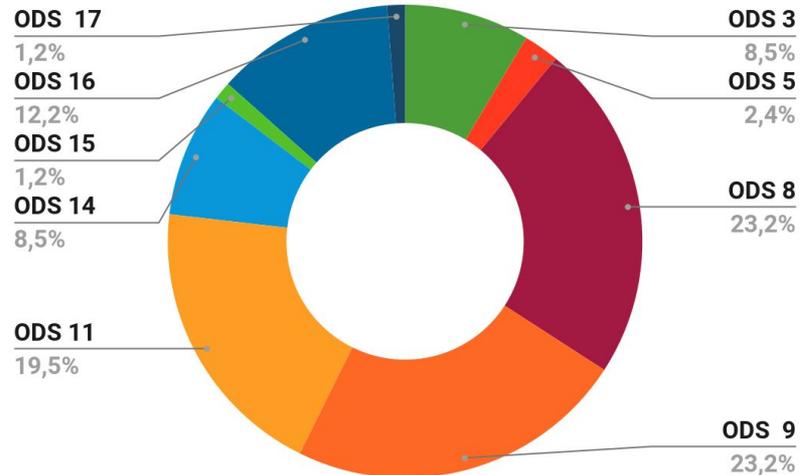
### PROJETOS

- Instituir Programa de Compartilhamento de Conhecimento
- Capital Humano - Organização e Reestruturação

## ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

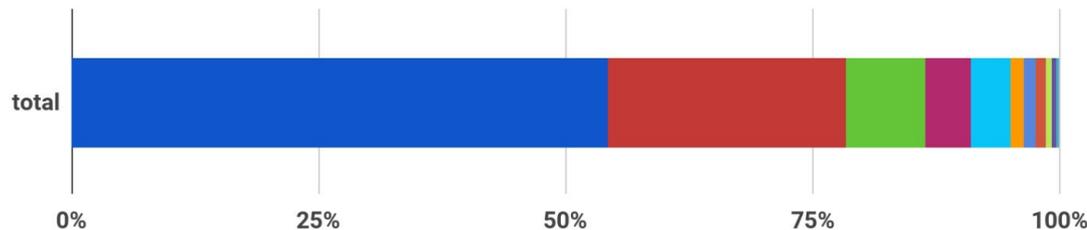
A PortosRio vem trabalhando para se tornar um porto sustentável, que concilia interesses econômicos, sociais e ambientais. Suas ações e projetos estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU. Estão inseridas, também, as Diretrizes de Sustentabilidade, aprovadas pela Portaria nº 5, de 31 de janeiro de 2020, do MInfra, que apresentam o compromisso do setor de infraestrutura de transportes com a responsabilidade socioambiental e o princípio da Política Nacional de Transportes. O gráfico acima mostra a alocação dos projetos do portfólio por ODS relacionados.

Alocação de projetos x ODS



## PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO ALINHADO À ESTRATÉGIA

**Alocação Orçamentária 2024 x Objetivo Estratégico**



- Prover Infraestrutura Competitiva
- Atrair Cargas
- Ter Processos Eficientes
- Aprimorar a Gestão Portuária
- Reduzir Despesas
- Manter a Equipe Qualificada e Motivada
- Gerar Valor aos Clientes
- Gerar Informação Integrada
- Otimizar Custos
- Desenvolver Novos Negócios
- Tornar-se um Porto Verde
- Gerir Competências e Equipes

Desde a proposta orçamentária para 2022, a PortosRio vem alinhando seu planejamento orçamentário ao planejamento estratégico, vinculando a previsão de gastos aos Objetivos Estratégicos nos quais as ações estão inseridas. A mudança na forma de planejar é um ciclo de longo prazo, que se aprimora a cada ano com a maturidade no processo de gestão. Nos próximos exercícios a evolução natural desse modelo de planejamento será a vinculação dos recursos solicitados aos projetos do portfólio, gerando eficiência nos gastos e melhor controle da execução.

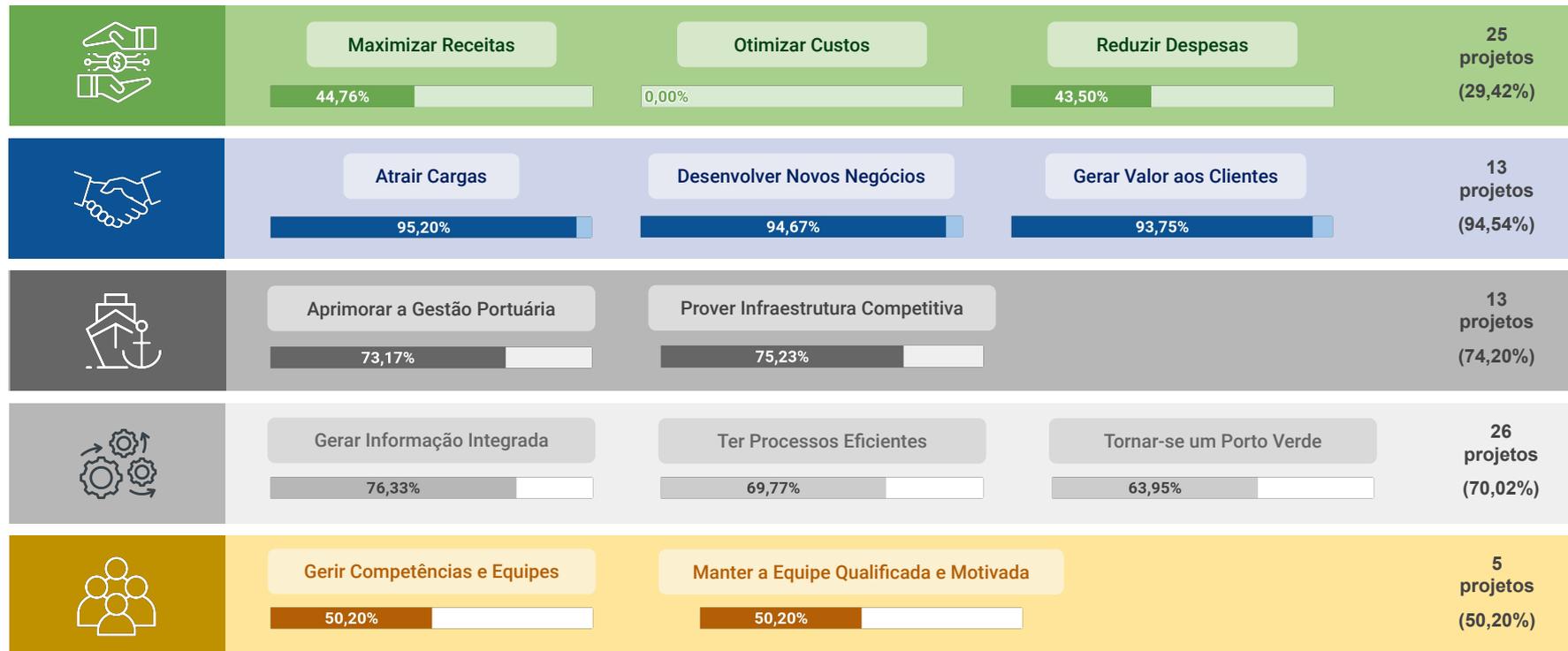


# MONITORAMENTO

- 33** Resultados alcançados:  
Planejamento estratégico  
2021 — 2025
- 34** Execução do plano  
estratégico: Monitoramento

## RESULTADOS ALCANÇADOS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 — 2025

Realizado: **82 projetos (63,68%)**



## EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO: MONITORAMENTO

O acompanhamento da execução e monitoramento das ações do Planejamento Estratégico é essencial para o cumprimento dos objetivos traçados. A partir do monitoramento é possível identificar a evolução do planejamento e identificar as possíveis falhas no processo que estão impedindo o alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, pode fornecer informações gerenciais para tomada de decisões, com base em dados palpáveis, permitindo que o planejamento esteja em constante busca pela melhoria e o alcance dos seus resultados.

A Superintendência de Gestão Estratégica e a Gerência de Planejamento Estratégico e Projetos monitoram os esforços e resultados numa plataforma de gestão integrada, cujo acompanhamento periódico dos projetos estratégicos e ações prioritárias é executado de forma colaborativa e transparente, permitindo um ganho substancial na velocidade da tomada de decisão e também na aproximação entre a alta administração e a estrutura organizacional de primeira linha de ação.



**39**

programas  
monitorados



**2770**

ações  
monitoradas



**111**

projetos  
monitorados



**84**

usuários  
ativos



**6**

mapas de controle  
implementados

## FICHA TÉCNICA

 Para mais informações, consulte a seção “Quem é quem”

### Conselho de Administração

Thairyne Jessica Martins de Oliveira  
*Presidente do CONSAD*  
Eduardo Henn Bernardi  
Rui Flacks Schneider  
Luiz Antônio Correia de Carvalho  
Jurandir Lemos Filho  
Jesusaldo Conceição da Silva  
Cláudio de Jesus Marques Soares  
*Conselheiros*

### Diretoria Executiva

Francisco Leite Martins Neto  
*Diretor-Presidente*  
Ronaldo Fucci  
*Diretor de Gestão Portuária*  
Ronaldo Fucci  
*Diretor de Negócios e Sustentabilidade Subst.*  
Francisco Leite Martins Neto  
*Diretora Administrativo-Financeiro Subst.*

### Responsável pelo relatório

Luis Cesar Fonseca  
*Superintendência de  
Gestão Estratégica*

### Diagramação

Eduarda Ribeiro Alves  
Yasmin Galvão Martins Monteiro  
*Estagiárias*

### Elaboração

Luis Cesar Fonseca  
*Superintendência de  
Gestão Estratégica*

Helene Bloomfield  
*Gerência de Planejamento  
Estratégico e Projetos*



#### Sede Administrativa

Rua Dom Gerardo 35, 10º andar  
Centro, Rio de Janeiro - RJ  
CEP: 20090-030  
Tel: (21) 2219-8600 (geral)

Atendimento administrativo:  
8 às 17h, de 2ª a 6ª feira

Atendimento operacional:  
Todos os dias



#### Porto do Rio de Janeiro

Avenida Rodrigues Alves, 20  
Rio de Janeiro - RJ  
CEP: 20081-250  
Tel: (21) 2233-2762



#### Porto de Angra dos Reis

Praça Lopes Trovão S/Nº  
Angra dos Reis - RJ  
CEP: 23900-970  
Tel: (21) 3365-7424



#### Porto de Niterói

Avenida Feliciano Sodré, 215  
Niterói - RJ  
CEP: 24030-012  
Tel: (21) 3604-5970



#### Porto de Itaguaí

Est. Humberto Pedro Francisco, S/Nº  
Ilha da Madeira, Itaguaí - RJ  
CEP: 23826-590  
Tel: (21) 9782-3185



**PortosRio**  
AUTORIDADE PORTUÁRIA

