



# PLANO ESTRATÉGICO

ANTAQ 2025 – 2028

2<sup>a</sup> Edição – Revisada

Frederico Carvalho Dias

**DIRETOR-GERAL**

Wilson Pereira de Lima Filho

**DIRETOR**

Flávia Moraes Lopes Takafashi

**DIRETORA**

Alber Furtado de Vasconcelos Neto

**DIRETOR**

Caio César Farias Leôncio

**DIRETOR**

**GABINETE DO DIRETOR-GERAL – GAB**

Karoline Brasileiro Quirino Lemos – Chefe de Gabinete

**SECRETARIA-GERAL – SGE**

Paulo Morum Xavier – Secretário-Geral

**SUPERINTENDÊNCIA DE OUTORGAS – SOG**

Renildo Barros da Silva Júnior – Superintendente

**SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO – SRG**

José Renato Ribas Fialho – Superintendente

**SUPERINTENDÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO E  
COORDENAÇÃO DAS UNIDADES REGIONAIS – SFC**

Alexandre Palmieri Florambel – Superintendente

**SUPERINTENDÊNCIA DE ESG E INOVAÇÃO – SESGI**

Cristina Castro Lucas de Souza – Superintendente

**SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO**

**E FINANÇAS – SAF**

Joelson Neves Miranda – Superintendente

**SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS**

**E PROJETOS HIDROVIÁRIOS – SEPH**

Eduardo Pessoa de Queiroz – Superintendente

**AUDITORIA INTERNA – AUD**

Marcos Mendonça da Silva – Auditor-Chefe

**CORREGEDORIA – CRG**

Joelma Maria Costa Barbosa – Corregedora

**OUVIDORIA – OUV**

Renata Souza Cordeiro – Ouvidora

## EQUIPE TÉCNICA

Alexandre Dutra Maia  
Ana Beatriz da Silva Ferreira  
Aretta de Andrade Assis Gomes  
Bruno de Oliveira Pinheiro  
Célia Aparecida de Almeida Siqueira  
Dax Rosler Andrade  
Diana Afonso Martins Fainguelernt  
Edmundo Eriton G. de Miranda  
Fábio Queiroz Fonseca  
Henrique Augusto Gabriel  
Jadh de Castro Custódio Sá  
João Paulo Undiciatti Barbieri  
Joelma Maria Costa Barbosa  
José Gonçalves Moreira Neto

José Renato Ribas Fialho  
Juliana Marzullo Pedreira  
Laura Campos Braz  
Leandro Augusto Santos Bernardino da Silva  
Lorena do Carmo Souza  
Lucimar Maciel Belo  
Luiz Eduardo Luvizotto Lolli  
Luiz Fernando Silveira Ávila  
Luiz Osmar Scarduelli  
Marcos Mendonça da Silva  
Maria de Lourdes Gurgel Araujo  
Marília Patelli Juliani de Souza Lima  
Matheus Oliveira Dias  
Michely Vieira Santos

Paulo Henrique Ribeiro de Perni  
Paulo Morum Xavier  
Pedro Batista Neto  
Pedro Celso Rodrigues Fonseca  
Pedro Henrique Soares  
Priscilla Paiva de Medeiros  
Rafael Galvão de Santana  
Rafael Moisés Silveira  
Renildo Barros da Silva Junior  
Richard Moreira Cortes  
Uirá Cavalcante Oliveira  
Vinícius Souza Campello  
Ygor di Paula J. S. da Costa

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	5
<b>1. CONTEXTO .....</b>	6
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	8
<b>3. IDENTIDADE ESTRATÉGICA .....</b>	9
3.1. MISSÃO .....	9
3.2. VISÃO .....	9
3.3. VALORES ORGANIZACIONAIS .....	9
<b>4. CADEIA DE VALOR .....</b>	10
<b>5. DIAGNÓSTICO DE CONTEXTO .....</b>	12
5.1. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS EXTERNAS .....	12
5.2. MATRIZ SWOT .....	16
<b>6. ALINHAMENTO COM DIRETRIZES E COMPROMISSOS GOVERNAMENTAIS .....</b>	17
6.1. PLANO PLURIANUAL 2024 – 2027 .....	17
6.2. NOVO PAC .....	19
6.3. ESTRATÉGIA FEDERAL DE DESENVOLVIMENTO 2020-2031 .....	20
6.4. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	22
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	23
7.1. MAPA ESTRATÉGICO .....	24
<b>8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E RESULTADOS-CHAVE ESTRATÉGICOS .....</b>	25
<b>9. ALINHAMENTO DOS PLANOS INSTITUCIONAIS .....</b>	32
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS E FATORES EXTERNOS .....</b>	33

## APRESENTAÇÃO

Apresentamos o Plano Estratégico Institucional da Agência Nacional de Transportes Aquaviários referente ao período 2025 a 2028, inovando ao incorporar o método OKR (Objetivos e Resultados-Chave) para fortalecer nosso modelo de governança e gestão com foco em resultados concretos e mensuráveis, associados à Cadeia de Valor da Agência.

Foi elaborado em consonância com as diretrizes do Plano Plurianual 2024-2027 e consideradas as diretrizes e estratégias de longo prazo do Governo Federal, como o Plano Nacional de Logística (PNL 2025), a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD 2020-2031) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (Agenda 2030).

O presente documento nos guiará na busca por resultados transformadores para o setor aquaviário, auxiliando o alinhamento de esforços e a melhoria de resultados, transparência, comunicação, inovação, priorização e engajamento.

O Plano foi revisto em outubro de 2025 e aprovado pelo [Acórdão nº 675/ 2025](#).

## 1. CONTEXTO

A Agência Nacional de Transportes Aquaviários é uma das onze agências reguladoras do Brasil integrantes da Administração Pública Federal e vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos (Mpor). É responsável por regular, supervisionar, fiscalizar e desenvolver estudos sobre as atividades relacionadas à prestação de serviços de transporte aquaviário e de exploração da infraestrutura aquaviária e portuária. Abrange os subsetores de infraestrutura portuária e aquaviária e de navegação de longo curso, de cabotagem, de apoio portuário, apoio marítimo e na navegação interior.

Dedica-se a tornar mais econômica e segura a movimentação de pessoas e bens pelas vias aquaviárias brasileiras, em cumprimento a padrões de eficiência, segurança, conforto, regularidade, pontualidade, cortesia, generalidade, higiene, conforto, sustentabilidade ambiental e modicidade nos fretes e tarifas.

A Agência regula, acompanha e fiscaliza as atividades de prestação dos serviços de transportes aquaviários e as atividades de exploração da infraestrutura portuária e aquaviária exercidas por terceiros. Isso inclui harmonizar, preservando o interesse público, as demandas e os interesses de agentes econômicos, consumidores e usuários, arbitrando conflitos para impedir situações que configurem competição imperfeita ou infração contra a ordem econômica, e harmoniza conflito de interesse dos usuários com os das empresas e entidades do setor, sempre preservando o interesse público.

No exercício de suas competências, a ANTAQ gera os seguintes valores públicos<sup>1</sup>:

1 Criar valor público é ofertar respostas efetivas às necessidades ou demandas coletivas politicamente desejadas, cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade. O Decreto nº 9.203, de 2017 define valor público como: “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.”



## 2. METODOLOGIA

Uma das primeiras etapas de elaboração do Plano Estratégico 2025-2028 foi a análise de contexto externo e interno em que atuamos, ponto de partida para a identificação das oportunidades e desafios externos, bem como as forças e dificuldades da Agência.

Essa etapa integrou diversas abordagens e ferramentas de coleta de dados, incluindo pesquisa interna e levantamento documental, que contemplaram estudos de tendências nacionais e internacionais, tendências do setor público, planos e programas de governo, além de benchmarking com outras entidades reguladoras.

Uma nova metodologia foi adotada para o processo de planejamento estratégico institucional do quadriênio 2025-2028. Combinando elementos das técnicas reconhecidas como a Análise SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC) e a metodologia de gestão ágil de OKR (Objetivos e Resultados-chave), com o intuito de simplificar e dar agilidade ao alcance dos resultados.

Na definição de cada objetivo e resultado-chave estratégico, buscou-se o alinhamento às principais estratégias de desenvolvimento econômico, social e ambiental do país.



### 3. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

Considerando as competências atribuídas à ANTAQ, torna-se cada vez mais importante que a Agência contribua para a transformação social e o desenvolvimento do país. Para viabilizar esse processo, foi estabelecido o seguinte referencial estratégico, que orienta nossa atuação no cumprimento de nossas competências regulatórias e, em última instância, no atendimento às expectativas da sociedade.

#### 3.1. MISSÃO

Promover o desenvolvimento sustentável do setor de transportes aquaviários, beneficiando a sociedade através da regulação eficiente, fiscalização responsável, outorgas estratégicas e estudos inovadores.

#### 3.2. VISÃO

Ser uma Agência efetiva, independente e inovadora em sua atuação por um setor aquaviário eficiente, seguro e sustentável.

#### 3.3. VALORES ORGANIZACIONAIS

São princípios, crenças e padrões que orientam o comportamento e a atuação da organização e que devem ser incorporados em sua cultura. Informam como cada membro da organização deve se comportar no desempenho de suas atividades e situações do dia a dia. Nenhum objetivo, projeto, entrega ou tarefa deve ser realizado em oposição a esses valores organizacionais.

##### RESULTADOS

Buscamos resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional

##### TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE

Comunicamos nossas ações e decisões de forma objetiva e transparente e promovemos a escuta ativa do mercado regulado guiados pela ética e pela persecução do interesse público

##### DECISÕES BASEADAS EM CONHECIMENTO

Valorizamos o conhecimento como alicerce de nossa atuação, com atualizações constantes em prol da excelência técnica e de gestão. Utilizamos o conhecimento para introduzir inovações e aprimoramentos, tanto na execução de políticas públicas quanto em nossos procedimentos internos

##### INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Buscamos soluções e abordagens inovadoras para melhorar o setor aquaviário, contribuindo para desenvolvimento econômico, social e ambiental do país

##### PROFISSIONALISMO

Atuamos de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente, objetiva e comprometida com a missão institucional

## 4. CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor<sup>2</sup> é uma ferramenta que permite simplificar a apresentação do funcionamento da organização, apresentando graficamente as principais atividades executadas para a geração de valor público.

A diferenciação entre processos de trabalho finalísticos (regulação, outorga, fiscalização e produção de conhecimento aquaviário), de governança e estratégia, bem como de gestão e de suporte permite identificar os valores gerados e as relações de causa e efeito entre as atividades que a ANTAQ executa em seu dia a dia e os objetivos estratégicos.

---

<sup>2</sup> Instrução Normativa nº 24 de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia.



## 5. DIAGNÓSTICO DE CONTEXTO

Essa etapa do planejamento estratégico visa identificar os pontos fortes e fracos que podem influenciar positiva ou negativamente a atuação da ANTAQ, representando a base para a definição da estratégia para o alcance dos resultados desejados. Integrou diversas abordagens e ferramentas de coleta de dados, incluindo pesquisa interna e levantamento documental para o mapeamento de macrotendências mundiais e nacionais, de tendências do setor público e de estratégias e planos e programas de governo, além de benchmarking de outras entidades reguladoras. Também foi realizada análise interna de contexto, a partir do balanço de lições aprendidas do ciclo estratégico 2021-2024 e resultados alcançados, que permitiram a compreensão das capacidades e das habilidades a serem aprimoradas pela ANTAQ.

### 5.1. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS EXTERNAS

O ambiente externo abrange uma rede complexa de fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, legais e ambientais. Ao realizar uma análise detalhada desses elementos, é possível obter *insights* significativos que podem ser transformados em ações estratégicas para impulsionar o crescimento do setor aquaviário.

As tendências apresentadas foram selecionadas a partir da revisão de documentos, incluindo o Plano Plurianual 2024-2027, compondo um quadro amplo que balizou a definição das estratégias da Agência para os próximos quatro anos.

## A. MACROTENDÊNCIAS MUNDIAIS E NACIONAIS

### CRISE CLIMÁTICA E INFRAESTRUTURA RESILIENTE

As mudanças climáticas representam um dos maiores desafios globais do século XXI e o Brasil, com sua extensa rede hidrográfica e costa marítima, é particularmente vulnerável. Mudanças são necessárias para garantir que a infraestrutura nacional seja resiliente às mudanças do clima e compatível com as metas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE).

### TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O avanço de tecnologias integradas e a transformação digital oferece inúmeras possibilidades, acelera os processos, cria produtos e serviços, transforma os negócios e a vida das pessoas. No setor aquaviário, a automação requer uma grande quantidade de dados e a Internet das Coisas (IoT) impulsiona a geração e a conectividade de um grande volume de dados que impacta todos os modais de transporte

### RISCOS GLOBAIS E AMPLIAÇÃO DE SEUS IMPACTOS

O contexto mundial é de instabilidade, devido aos conflitos de diversas naturezas em curtos intervalos de tempo, crises financeiras, migração de refugiados devido a conflitos ou desastres naturais, crises de saúde e disputas territoriais.

### AUMENTO DA DEMANDA POR ALIMENTOS E MERCADORIAS

Com o aumento populacional, há a pressão por demanda de energia, água, alimentos e extração mineral, o que intensifica a competição global por recursos naturais. Tanto no cenário global quanto no Brasil, espera-se uma crescente exploração do espaço marítimo como fonte de alimentos, recursos energéticos e minerais

### TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

Uma crise energética é um momento de dificuldade de abastecimento de energia e a resposta à essa crise alinha-se às mitigações dos riscos ambientais, que impulsionam a transição energética para fontes sustentáveis. A transição para fontes sustentáveis requer diversos planejamentos do mercado energético.

### FUTURO DO TRABALHO REINVENTADO

O mundo do trabalho está mudando devido à tecnologia, a transição para a economia verde e mudanças demográficas. A digitalização e inovação afetam empregos tradicionais, com algumas áreas perdendo ocupações e outras oferecendo oportunidades, especialmente em tecnologia, economia verde e setor social

## B. TENDÊNCIAS NO SETOR AQUAVIÁRIO

### DISRUPÇÕES MARÍTIMAS

A pandemia de COVID-19 causou disruptões significativas nas cadeias de suprimentos globais, que continuaram a afetar o comércio em 2023. Problemas como atrasos no transporte marítimo e falta de contêineres impactaram negativamente o comércio de mercadorias. Problemas no Canal do Panamá e no Mar Vermelho aumentaram as taxas de frete marítimo e afetaram rotas comerciais importantes (UNCTAD, 2024).

### FROTA ENVELHECIDA

Emissões de gases de efeito estufa aumentaram 20% na última década no setor de transporte marítimo que opera com frota envelhecida e, quase exclusivamente, com combustíveis fósseis. No início de 2023, a idade média do navio era de 22,2 anos. Muitos navios são velhos demais para serem reformados ou jovens demais para serem descartados (UNCTAD, 2024).

### RESILIÊNCIA DO TRANSPORTE MARÍTIMO

Apesar dos grandes desafios decorrentes de crises globais (COVID-19, guerra na Ucrânia), previsão de que o comércio marítimo crescerá mais de 2% entre 2024 e 2028 (UNCTAD, RMT, 2024).

### RESPONSABILIDADE PELA TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

Os principais países de bandeira (Libéria, Panamá e Ilhas Marshall) são responsáveis por um terço das emissões de carbono no setor de transporte marítimo e terão que adotar novos padrões de transporte sustentável. Porém, a responsabilidade de investimento (combustíveis alternativos, instalações de abastecimento e navios menos poluentes e mais eficientes) recai principalmente sobre as empresas de transporte marítimo, portos e a indústria de energia (UNCTAD, 2024).

### CUSTOS DE FRETE

Apesar de uma redução nas taxas de frete desde os picos de 2021/2022, os custos permaneceram elevados devido a interrupções contínuas (UNCTAD, 2024).

### DESCARBONIZAÇÃO DOS PORTOS

Desafio da descarbonização dos portos se desenrola em um cenário econômico e geopolítico de muita instabilidade, acentuando os riscos.

### PRIORIZAÇÃO DE ROTAS E SERVIÇOS

Priorização de rotas e serviços próximos (*nearshoring*) em detrimento ao *offshoring*, o que ensejará o fortalecimento das conexões regionais de transporte marítimo.

## C. TENDÊNCIAS DO SETOR PÚBLICO

### TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas é fundamental para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz. Ferramentas digitais, como portais de transparência e aplicativos de monitoramento se apresentam como facilitadores do acesso das informações por parte dos cidadãos.

### GESTÃO POR RESULTADOS

Esse modelo de gestão permite que as organizações públicas monitorem e avaliem continuamente seu progresso e impacto, identifiquem mais facilmente áreas que necessitam de melhorias e foquem em resultados concretos.

### COLABORAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Esta tendência envolve a interação, a integração e a queda de barreiras entre órgãos públicos para a conquista de resultados melhores em um contexto de disponibilidade de soluções de tecnologia.

### INCLUSÃO E EQUIDADE

Os mecanismos de participação social incentivam os cidadãos a se envolverem nas decisões públicas. Trata-se de um movimento de fortalecer um perfil mais transparente e inclusivo, capaz de atender às necessidades da sociedade de forma mais eficiente.

### INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Tecnologias como IA, blockchain e big data podem aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população. A inovação tecnológica também pode abrir novos canais de comunicação entre governo e cidadãos.

### AGILIDADE ORGANIZACIONAL

O uso de tecnologia para aprimorar o desempenho, elevar o alcance e alçar resultados melhores é uma estratégia do governo federal para dar suporte à implementação de políticas públicas mais adaptáveis às mudanças na sociedade e capazes de enfrentar desafios.

## 5.2. MATRIZ SWOT

### FORÇAS

- Fiscalização responsável
- Promoção da sustentabilidade ambiental no mercado regulado
- Atuação alinhada com os ODS e a Estratégia Federal de Desenvolvimento
- Destaque da Agência no desenvolvimento do setor aquaviário
- Gestão de conflitos
- Ferramentas e gestão de pessoas adaptadas ao Programa de Gestão e Desempenho
- Governança: estratégia e controle

### FRAQUEZAS

- Recursos escassos para atender novas competências regulatórias (ênfase em sustentabilidade e concessões hidroviárias)
- Defasagem tecnológica nos sistemas utilizados no processo de outorga
- Necessidade de gestão por resultados e agilidade organizacional para responder rapidamente às mudanças
- Complexidade dos processos e das competências dos órgãos públicos no setor aquaviário
- Falta de efetividade no modelo de gestão de pessoas por competência
- Resistência à mudança devido à cultura organizacional
- Gestão do conhecimento ainda em estágio incipiente
- Ausência de padronização de procedimentos operacionais e administrativos
- Baixa maturidade em gestão de riscos, projetos e processos
- Mudanças nas interpretações dos normativos pela ANTAQ podem afetar a segurança jurídica dos investidores

### OPORTUNIDADES

- Valorização da agenda verde
- Corredores de navegação verde
- Potencial do transporte hidroviário como vetor de desenvolvimento regional sustentável
- Novas soluções de tecnologia aplicáveis às áreas finalísticas de atuação da Agência e às áreas de suporte
- BR do Mar
- Marco legal do hidrogênio de baixa emissão de carbono (Lei nº 14.948/ 2024)
- Regulamentação ambiental sobre emissão GEE
- Expectativa do crescimento da demanda mundial por alimentos
- Transformação digital
- Estímulo à adoção de boas práticas de Governança Pública

### AMEAÇAS

- Revisão do arcabouço legislativo do setor portuário
- Impactos das instabilidades globais na conectividade nacional
- Vulnerabilidade da navegação e da infraestrutura aquaviária e portuária às mudanças climáticas
- Necessidade de altos investimentos em infraestrutura, inovação, tecnologia e formação profissional para o crescimento e a sustentabilidade do setor aquaviário
- Desbalanceamento da matriz de transportes
- Dependência de soluções digitais complexas para viabilizar ganhos de eficiência operacional e a sustentabilidade ambiental e social do setor aquaviário
- Baixa qualificação dos trabalhadores brasileiros do setor aquaviário no contexto de transformação digital
- Dificuldade para otimizar a utilização de recursos públicos escassos e garantir a efetividade das ações com a transformação digital na administração pública federal
- Vulnerabilidade dos sistemas críticos de informação a ataques cibernéticos no setor público
- Crescimento de transtornos na saúde mental

## 6. ALINHAMENTO COM DIRETRIZES E COMPROMISSOS GOVERNAMENTAIS

A aderência e alinhamento às diretrizes e compromissos governamentais é crucial para assegurar a eficiência e a eficácia na administração pública. Para assegurar o alinhamento estratégico da ANTAQ às principais diretrizes do governo brasileiro, foi realizado mapeamento nos planos e programas do governo, com destaque para o Plano Plurianual 2024-2027, Novo PAC, Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil 2020 a 2031 (EFD) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

### 6.1. Plano Plurianual 2024 – 2027

É um mecanismo de planejamento de médio prazo que foi criado pelo governo brasileiro, conforme estabelecido na Constituição de 1988. Declara as escolhas do governo, indica os meios para a implementação das políticas públicas e orienta a ação do Estado para o alcance dos objetivos pretendidos. Define as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal, contemplando as despesas de capital e outras delas decorrentes, além daquelas relativas aos programas de duração continuada.

O PPA 2024-2027 apresenta indicadores e programas agrupados em três eixos: social (eixo 1), econômico (eixo 2) e ambiental (eixos 3). Os principais desafios do eixo econômico são:

- Infraestrutura e logística em bases sustentáveis
- Redução das desigualdades regionais
- Ambiente de negócios
- Sustentabilidade ambiental e mudanças climáticas
- Desenvolvimento científico, tecnológico e inovação
- Competitividade e produtividade da economia
- Crescimento econômico com estabilidade, inclusão social e sustentabilidade ambiental

São 5 programas afetos à ANTAQ, cada um com seu objetivo geral e respectivos objetivos específicos



Enfrentamento da Emergência Climática



Portos e Transporte Aquaviário



Neoindustrialização, ambiente de negócios e participação econômica internacional



Transição energética



Transparência, Integridade e Enfrentamento da Corrupção

## 6.2. NOVO PAC

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) é um programa de investimentos do Governo Federal que visa o desenvolvimento socioeconômico do Brasil. As principais categorias estratégicas para a expansão sustentada de investimentos públicos e privados sob a égide do Novo PAC afetos à regulação aquaviária são:

- Infraestrutura e logística em bases sustentáveis
- Redução das desigualdades regionais
- Ambiente de negócios
- Sustentabilidade ambiental e mudanças climáticas
- Desenvolvimento científico, tecnológico e inovação
- Competitividade e produtividade da economia
- Crescimento econômico com estabilidade, inclusão social e sustentabilidade ambiental



Aperfeiçoamento do Ambiente Regulatório e do Licenciamento Ambiental



Aprimoramento do marco normativo de concessões e PPPs



Fortalecimento da parceria com o setor privado para concessões e PPPs em novos setores estruturantes



Planejamento, Gestão e Compras Públicas

### 6.3. ESTRATÉGIA FEDERAL DE DESENVOLVIMENTO 2020-2031

A Estratégia Federal de Desenvolvimento (EFD) 2020-2031 é um planejamento de longo prazo do Governo Federal, com o intuito de estabelecer a direção estratégica do país para os próximos anos. O documento visa delinear um percurso em direção ao desenvolvimento sustentável, levando em conta os diversos desafios e oportunidades que o país enfrenta.



Promover o crescimento sustentável do PIB per capita nacional



Aumentar a produtividade da economia brasileira



Alcançar uma integração econômica regional e global maior



Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de governo



Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas



Ampliar os investimentos em infraestrutura

EFD 6



Melhorar o desempenho logístico do País

EFD 7



Implementar políticas, ações e medidas para o enfrentamento da mudança do clima e dos seus efeitos, fomentando uma economia resiliente e de baixo carbono

EFD 8



Promover oportunidades de negócios sustentáveis em meio ambiente

EFD 9

## 6.4. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os 193 Estados membros da ONU, incluindo o Brasil, comprometeram-se a adotar a chamada Agenda Pós-2015, e a partir dela, trabalhar para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os ODS representam um plano de ação global para eliminar a pobreza extrema e a fome, oferecer educação de qualidade ao longo da vida para todos, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030.



**5.5.** Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública



**9.1.** Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, para apoiar o desenvolvimento econômico



**11.2.** Até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos



**13.2.** Integrar medidas da mudança do clima nas políticas, estratégias e planejamentos nacionais



**14.1.** Prevenir e reduzir significativamente a poluição marinha de todos os tipos, especialmente a advinda de atividades terrestre

## 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para implementar um modelo de gestão focado na entrega de resultados concretos e alinhados à sua cadeia de valor, a ANTAQ adotou a metodologia OKR (Objectives and Key Results), uma abordagem de gestão baseada em parâmetros mensuráveis e orientada para resultados, que busca fomentar o trabalho colaborativo, a comunicação, a motivação e o engajamento de seus colaboradores.

Por meio dessa metodologia, os objetivos estratégicos foram definidos e, em seguida, desdobrados em resultados-chave quadriennais com metas mensuráveis, para auxiliar o trabalho coeso e direcionado da Agência para o atingimento de resultados transformadores.

Os resultados-chave estratégicos quadriennais aqui apresentados serão desdobrados em resultados-chave anuais (resultados táticos) nos Planos de Gestão Anuais (PGAs), vinculados ao presente planejamento, permitindo o alinhamento e a alocação eficaz de esforços.

Além dos resultados-chave, o modelo de governança e gestão adotado pela ANTAQ neste ciclo estratégico também prevê a utilização de indicadores-chave de performance (KPIs) para auxiliar o monitoramento dos processos organizacionais e dos esforços despendido pela Agência em sua busca pelos resultados-chave, comunicando o progresso das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas.

## 7.1. MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO 2025 - 2028

MISSÃO

Promover o desenvolvimento sustentável do setor de transportes aquaviários, beneficiando a sociedade por meio de regulação eficiente, fiscalização responsável, outorgas estratégicas e estudos inovadores.

DANTAQ

VI  
SĀO

Ser uma Agencia efetiva, independente e inovadora em sua atuação por um setor aquaviário eficiente, seguro e sustentável.

RESULTADOS  
À SOCIEDADE

- 

**1** Promover a transição para um setor aquaviário mais sustentável e resiliente

**2** Garantir a regulação efetiva do setor aquaviário, participando ativamente da formulação de políticas públicas de transportes e logística

**3** Ampliar a participação do modal aquaviário na matriz de transportes, promovendo a integração e a competitividade da infraestrutura logística

**4** Promover o desenvolvimento da navegação interior na região amazônica

GOVERNANÇA  
&  
ESTRATÉGIA

- 

**6** Racionalizar os processos de trabalho e os sistemas por meio da transformação digital e da integração

**7** Fomentar cultura organizacional de inovação

**GESTÃO & SUPORTE**

VALORES ORGANIZACIONAIS

- | RESULTADOS   | TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE  | DECISÕES BASEADAS EM CONHECIMENTO   | INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE   | PROFISSIONALISMO   |
|--|--|---|---|--|
| <p>Buscamos resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.</p> | <p>Comunicamos nossas ações e decisões de forma objetiva e transparente e promovemos a escala ativa do mercado regulado guiados pela ética e pela persecução do interesse público.</p> | <p>Valorizamos o conhecimento como alicerce de nossa atuação, com atualizações constantes em prol da excelência técnica e de gestão. Utilizamos o conhecimento para introduzir inovações e aprimoramentos, tanto na execução de políticas públicas quanto em nossos procedimentos internos.</p> | <p>Buscamos soluções e abordagens inovadoras para melhorar o setor aquaviário, contribuindo para desenvolvimento econômico, social e ambiental do país.</p> | <p>Atuamos de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente, objetiva e comprometida com a missão institucional.</p> |



## 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E RESULTADOS-CHAVE ESTRATÉGICOS

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

#### ***Promover a transição para um setor aquaviário mais sustentável e resiliente***

A transição para um setor aquaviário mais sustentável é essencial para garantir a longevidade e a competitividade do setor, além de contribuir para o desenvolvimento econômico e ambiental do país.

A inovação tecnológica é um fator fundamental para a melhoria da eficiência energética, a redução de emissões e a adoção de novas soluções para os desafios ambientais. Fortalecer a regulação ambiental é necessário para assegurar que o crescimento do setor aquaviário ocorra de maneira sustentável, estimulando a adoção de tecnologias limpas e de outras medidas de sustentabilidade e resiliência.

Este objetivo estratégico será alcançado pelos seguintes resultados-chave estratégicos



KR 1.1.	Até 2028, implementar a coleta anual de dados de inventário de carbono do setor portuário
KR 1.2.	Até 2028, implementar a certificação ambiental da ANTAQ quanto à eficiência da frota das empresas brasileiras de navegação (Selo Verde)
KR 1.3.	A partir de 2028, incluir as cláusulas de sustentabilidade e resiliência em 100% dos novos contratos de arrendamento e de concessão aquaviária
KR 1.4.	Até 2026, implementar uma nova metodologia de aferição de critérios de sustentabilidade ambiental

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

### ***Garantir a regulamentação do setor, participando ativamente na formulação de políticas públicas de transportes e logística***

O atual cenário da Agência exige o diálogo frequente e transparente, contribuindo para a legitimidade das políticas públicas para o setor aquaviário nacional. O desafio de garantir uma regulação efetiva, de maneira que permita a inovação e a competitividade do setor aquaviário, deve também se apoiar no fortalecimento da sinergia entre o arcabouço legislativo, o planejamento governamental e a regulação do setor aquaviário.

O conhecimento da ANTAQ sobre os desafios, gargalos e oportunidades do setor aquaviário permite que a Agência se antecipe na proposição de soluções regulatórias. Contribui para a coerência e a harmonização das diferentes normas e regulamentos que afetam o setor aquaviário, promovendo a qualidade regulatória, o fortalecimento da transparência e da participação social, a inovação setorial, o desenvolvimento sustentável, a eficiência, a redução de custos e o aumento da competitividade.

Este objetivo estratégico será alcançado pelos seguintes resultados-chave estratégicos



KR 2.1.	Até 2026, redução de 20% do tempo processual de outorga de autorização de instalação portuária
KR 2.2.	Até 2028, racionalizar, por meio de estruturação de dados e automações, a gestão econômico-financeira de 100% dos contratos de arrendamento portuário

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

### **Ampliar a participação do modal aquaviário na matriz de transportes, promovendo a integração e a competitividade da infraestrutura logística**

Integrar e ampliar o modal aquaviário na matriz de transportes é uma estratégia fundamental para promover uma logística mais eficiente, sustentável e competitiva, alinhada com os objetivos de desenvolvimento econômico e ambiental do Brasil.

De acordo com o Plano Nacional de Logística (PNL 2035), a atual matriz de transportes brasileira é altamente dependente do transporte rodoviário, o que compromete o crescimento sustentável e a competitividade do Brasil, tornando essencial trazer mais rationalidade em relação à eficiência econômica e à redução de emissões de gases de efeito estufa.

Este objetivo estratégico será alcançado pelos seguintes resultados-chave estratégicos



KR 3.1.	Até 2028, aumentar em 15% a movimentação de cargas na navegação interior
KR 3.2.	Até 2027, concluir novo sistema de afretamento na navegação interior e marítima

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

### ***Promover o desenvolvimento da navegação interior na região amazônica***

De acordo com o PNL 2035, na região amazônica, formada pelo Rio Amazonas e alguns de seus afluentes navegáveis concentra 16.817 quilômetros de vias navegáveis, predominam os fluxos interurbanos de pessoas em vias navegáveis.

Em uma região onde a infraestrutura rodoviária é limitada, o uso dos rios pode reduzir drasticamente os custos logísticos e trazer benefícios diretamente a economia local, aumentando a segurança no transporte, beneficiar diretamente as comunidades locais e atrair investimentos, o que promove a modernização da infraestrutura e o crescimento econômico sustentável.

Com esse objetivo estratégico, a Agência busca dar um salto qualitativo em sua atuação regulatória na região amazônica, atuando para aprimorar a governança e a cooperação entre os diversos stakeholders do setor, fomentar a inovação tecnológica e operacional no transporte aquaviário, melhorando a qualidade da prestação desses serviços de transporte.

Este objetivo estratégico será alcançado pelos seguintes resultados-chave estratégicos



KR 4.1.	Até final de 2028, aumentar em 15% o índice de satisfação dos usuários da navegação interior em relação ao estudo de 2023
KR 4.2.	Até final de 2026, implementar módulo de rastreamento de embarcações que atuam na navegação interior

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

### **Aprimorar o modelo de governança com foco em resultados**

O modelo de governança voltado para resultados representa a forma como a governança deve operar na instituição, integrando planejamento estratégico, gestão orçamentária, gestão de desempenho e gestão de metas e resultados. Essa abordagem visa alinhar a execução dos processos de negócio às prioridades estratégicas, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e eficiente na busca por melhores resultados.

Aprimorar o modelo de governança para aumentar a capacidade de entrega dos resultados demandados pela sociedade, reduzir custos e melhorar a gestão de riscos envolve harmonizar e padronizar fluxos de trabalho, processos organizacionais e tipos processuais. Também implica estabelecer métricas claras de desempenho, promover a transparência em todas as etapas dos processos organizacionais, garantir integridade e incentivar a participação ativa de todos os colaboradores. Além disso, envolve expandir e diversificar os canais de comunicação internos e externos, articular estrategicamente as instituições e manter interação frequente com a sociedade.

Este objetivo estratégico será alcançado pelos seguintes resultados-chave estratégicos



KR 5.1.	Até 2026, integrar as informações de horas/homem do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) ao centro de custos da ANTAQ como critério de rateio
KR 5.2.	Até 2026, aumentar de 0,777 para 0,816 o Índice de Governança, Sustentabilidade e Inovação (iESGo ANTAQ)
KR 5.3.	Até 2028, consolidar o programa de integridade na ANTAQ
KR 5.4.	Até 2028 fornecer segurança razoável para o atingimento de 80% dos objetivos estratégicos

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

### *Fomentar cultura organizacional de inovação*

A automação, inteligência artificial, transformação digital são fatores que estão revolucionando a economia global. No governo, essas tendências já são percebidas na transformação digital, integração e virtualização dos serviços públicos.

A adoção de práticas inovadoras e a promoção da cultura de inovação no setor público podem resultar em serviços mais eficazes e na geração de valor público. A colaboração, cocriação e compartilhamento de conhecimentos, habilidades e ideias são fundamentais para gerar inovações que melhorem os processos e os serviços públicos.

Os principais elementos que potencializam a inovação incluem: empatia, colaboração, cocriação, compartilhamento, experimentação, flexibilidade e aprendizado. Esses elementos estimulam os colaboradores a buscarem, de forma espontânea, novas maneiras de resolver problemas. Para disseminar e fortalecer a cultura de inovação nas organizações, é necessário fomentar práticas em um ambiente propício à inovação, valorizando novas ideias.

Uma instituição que busca incentivar com uma cultura de inovação opera com colaboradores capacitados, utiliza recursos de forma eficiente, oferece melhores serviços, e mantém um ambiente que estimula a experimentação e aceita o erro como parte do aprendizado, promovendo a troca de experiências e a construção de uma base de conhecimento compartilhado.

Este objetivo estratégico será alcançado pelo seguinte resultado-chave estratégico



KR 6.1.

Até 2028, consolidar um programa focado em inovação

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

### ***Racionalizar os processos de trabalho por meio de transformação digital e sistemas integrados***

Em um contexto que exige um aumento na produtividade, aprimoramento da qualidade das entregas e agilidade na tomada de decisões, este objetivo amplia o escopo da otimização de processos internos ao incluir a dimensão tecnológica e de desenvolvimento de seus recursos humanos.

Há a necessidade de impulsionar a transformação digital e a integração de sistemas em um contexto de recursos limitados, daí a necessidade de maximizar a produtividade e o impacto dos investimentos em soluções de tecnologia e em capacitação.

Desenvolver e implementar soluções tecnológicas que integrem os diversos sistemas de informação da ANTAQ e consolidem os dados, visando otimizar processos, reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade das informações para tomada de decisões.

Além disso, em um contexto de escassez de recursos, é necessário implementar iniciativas para que os servidores da ANTAQ adquiram as competências necessárias para acompanhar a evolução tecnológica e implementar soluções eficientes para os desafios inerentes aos processos de negócio da Agência.

Este objetivo estratégico será alcançado pelos seguintes resultados-chave estratégicos



KR 7.1.	Até 2028, 100% das soluções de tecnologia da informação e comunicação prioritárias incorporadas à Plataforma de Regulação Aquaviária – PROA e, quando necessárias, integradas às bases externas
KR 7.2.	Até 2028, implementar solução de inteligência artificial com foco na melhoria dos processos e redução dos tempos processuais

## 9. ALINHAMENTO DOS PLANOS INSTITUCIONAIS

A missão da ANTAQ é “*promover o desenvolvimento sustentável do setor de transportes aquaviários, beneficiando a sociedade por meio de regulação eficiente, fiscalização responsável, outorgas estratégicas e estudos inovadores*”. Para concretizá-la, a Agência conta com um conjunto de planos (estratégico, táticos ou operacionais) que devem ser constantemente alinhados no processo de monitoramento e avaliação da estratégia.

A nova Cadeia de Valor apresenta os macroprocessos e os processos organizacionais que viabilizam a materialização dos valores públicos – externos e internos – almejados pela ANTAQ. O presente documento, além de apresentá-la, também definiu os objetivos estratégicos e os resultados-chave (OKRs estratégicos) a serem perseguidos para a geração desses valores.

O PEI 2025-2028 será executado no âmbito dos Planos de Gestão Anuais do quadriênio. Os resultados-chave estratégicos a serem alcançados ao final de 2028 aqui dispostos serão detalhados e desdobrados no âmbito dos Planos de Gestão Anual do quadriênio 2025-2028, que conterão os resultados-chave táticos a serem alcançados ao final de cada ano, bem como as iniciativas que serão executadas para o alcance desses resultados, consoante a nova metodologia de governança e gestão estratégica da ANTAQ.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS E FATORES EXTERNOS

Em atendimento ao art. 17 da Lei nº 13.848, de 2019, a ANTAQ desenvolveu seu Plano Estratégico Institucional 2025-2028, que engloba os direcionadores estratégicos, os objetivos estratégicos e os resultados-chave a eles vinculados para o quadriênio. Este documento está alinhado ao Plano Plurianual 2024-2027, aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, à Estratégia Federal para Desenvolvimento 2020-2031 e a outras diretrizes federais.

Nesta conclusão, também é importante reconhecer os desafios a serem superados para alcançar os objetivos estratégicos propostos para o ciclo estratégico 2025-2028.

Para os próximos quatro anos foi delineada uma visão institucional transformadora, que exigirá a integração de suas unidades organizacionais e a colaboração com diversos atores-chave externos à Agência, sejam do governo, da sociedade, da academia e do próprio setor regulado. A mobilização e o engajamento dos atores externos serão fundamentais para o alcance dos resultados almejados e dependem, em grande medida, do compromisso das lideranças na articulação externa da Agência.

A consecução dos objetivos estratégicos também será impactada pelo engajamento do quadro técnico, pela qualidade da comunicação institucional e interpessoal, pelo monitoramento sistemático e pela avaliação dos resultados.

O quadro de pessoal é a base de todos os projetos e processos organizacionais necessários para o alcance dos resultados estratégicos e da missão institucional, bem como pela responsividade da ANTAQ frente aos desafios do setor. Nesse sentido, assegurar o quantitativo e a capacitação adequada apresenta-se como fator impreterível para o sucesso do Plano. Pouco poderá ser alcançado sem a reposição e o fortalecimento de seu quadro técnico permanente, face às crescentes atribuições, à especificidade e à complexidade dos desafios regulatórios que acompanham a evolução e a inovação do setor aquaviário.

A limitação orçamentária também se apresenta como um fator externo que impactará o alcance dos resultados estratégicos, face a ausência de outras fontes representativas de recursos financeiros além do orçamento da União.

Oportunamente, destaque-se que os riscos inerentes ao alcance dos resultados serão monitorados periodicamente, com o envolvimento da Divisão de Riscos e Integridade no monitoramento e na avaliação da estratégica.

Por fim, é importante reforçar que o presente documento, além de ser o principal instrumento de planejamento da ANTAQ, representa o início de uma nova etapa no compromisso institucional para a melhoria contínua do setor aquaviário, ao propor o desenvolvimento de soluções colaborativas, inovadoras, integradas e alinhadas às estratégias do Governo Federal para desenvolvimento eficiente e sustentável do setor.