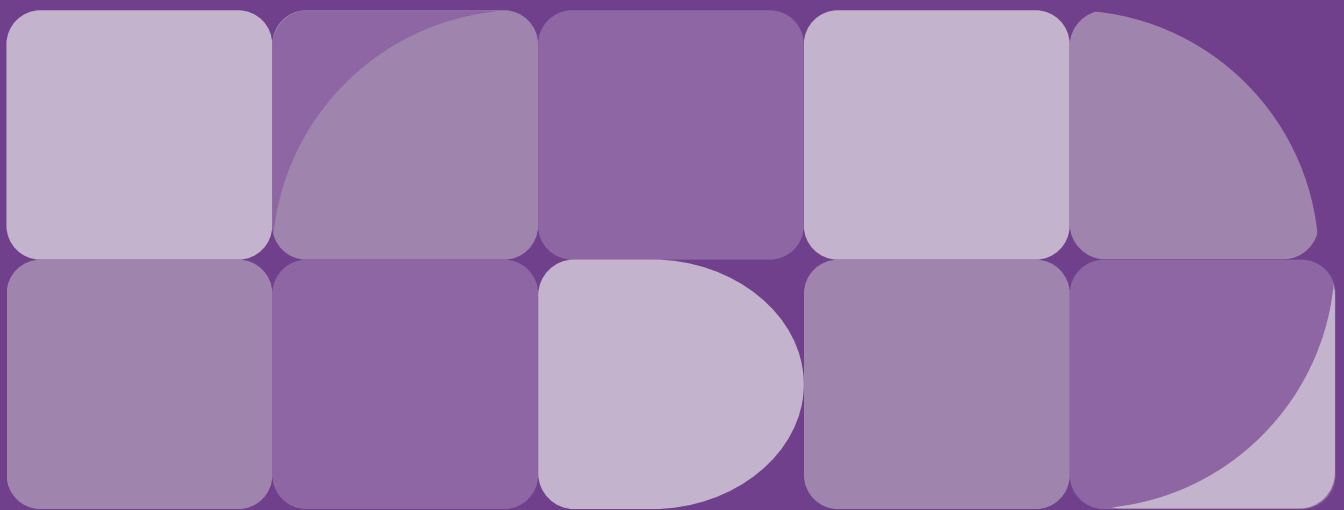


# SUMÁRIO EXECUTIVO

*Relatório de Gestão Integrado 2025*





## ROL DE RESPONSÁVEIS 2025

### DIRETORIA COLEGIADA

Frederico Carvalho Dias  
**Diretor-Geral**

Flávia Morais Takafashi  
**Diretora (D1)**

Wilson Pereira de Lima Filho  
**Diretor (D2)**

Alber Furtado de Vasconcelos Neto  
**Diretor (D3)**

Caio César Farias Leôncio  
**Diretor (D4)**

### CHEFE DE GABINETE DO DIRETOR-GERAL

Karoline Brasileiro Quirino Lemos

### SECRETÁRIO-GERAL

Paulo Morum Xavier

### PROCURADOR FEDERAL JUNTO À ANTAQ

Flávio Chiarelli Vicente de Azevedo

### AUDITOR-CHEFE INTERNO

Marcos Mendonça da Silva

### CORREGEDORA

Joelma Maria Costa Barbosa

### OUVIDORA

Renata Sousa Cordeiro

### SUPERINTENDENTE DE OUTORGAS

Renildo Barros da Silva Júnior

### SUPERINTENDENTE DE REGULAÇÃO

José Renato Ribas Fialho

### SUPERINTENDENTE DE ESG E INOVAÇÃO

Cristina Castro Lucas de Souza

### SUPERINTENDENTE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Joelson Neves Miranda

### SUPERINTENDENTE DE ESTUDOS E PROJETOS HIDROVIÁRIOS

Eduardo Pessoa de Queiroz

### SUPERINTENDENTE DE FISCALIZAÇÃO E COORDENAÇÃO DAS UNIDADES REGIONAIS

Alexandre Palmieri Florambel

Expediente baseado no rol de responsáveis da Antaq em 2025, conforme art. 7º da Instrução Normativa TCU nº 84/2020



Brasília, abril de 2026  
Endereço: SEPN – Quadra 514 – Conjunto “E” - Edifício Antaq  
CEP: 70760-545 - Brasília/DF  
Fone: +55 (61) 2029-6500  
[portal.antaq.gov.br](http://portal.antaq.gov.br)

## EXPEDIENTE TÉCNICO

### SECRETARIA-GERAL

**Gerente de Governança, Gestão e Planejamento**

Rafael Galvão de Santana

**Chefe da Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica**

Marília Patelli Juliani de Souza Lima

### PROJETO GRÁFICO E EDITORIAL

Alanna Nicolle Carvalho de Sousa

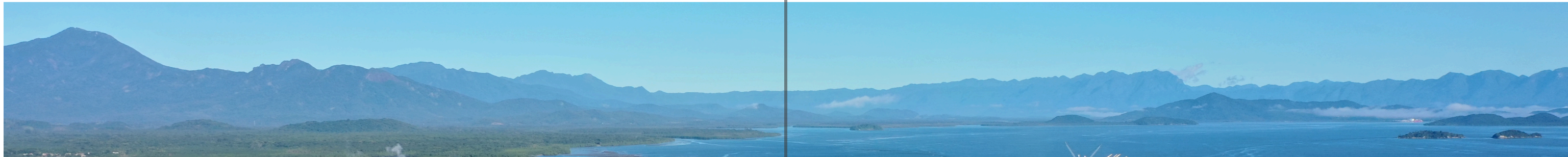
# ANTAQ EM NÚMEROS

SETOR REGULADO	
Portos Organizados	35
Concessão portuária	1
Concessão de canal de acesso portuário	1
Contratos de arrendamento vigentes	155
Contratos transitórios	32
Terminais de Uso Privado (TUP)	237
Estações de Transbordo de Cargas (ETC)	45
Instalações Portuárias de Turismo (IPTur)	6
Autorizações vigentes de EBN (navegação marítima)	696
Autorizações vigentes de EBN (navegação interior)	674
Vias Navegáveis Existentes (em km)	20.404

FISCALIZAÇÃO	
Quantidade de fiscalizações realizadas (PAF + extraordinárias)	35
Procedimentos fiscalizatórios de rotina realizados	1
Quantidade de processos sancionadores instruídos	1
Multas aplicadas (em R\$)	155
Índice de Execução do Plano Anual de Fiscalização (EPAF)	32
Quantidade de Gerências Regionais	237
Quantidade de Unidades Regionais	45
Quantidade de Postos avançados	6
Quantidade de Termos de Ajustamento de Conduta celebrados no ano	696

OUTORGAS	
Novas autorizações de instalações portuárias	9
Registros de instalações de apoio portuário	373
Novas autorizações na navegação marítima	48
Novas autorizações na navegação interior	57
Análises de reequilíbrio de contratos de arrendamentos	13
Termos de Liberação de Operação (TLO)	7
Habilitações ao Tráfego Internacional (HTI)	4
Quantidade de afretamentos processados	11.123
Quantidade de registros processados em 2025	18.101
Quantidade de Registro Especial Brasileiro (REB)	115
Afretamentos na navegação interior	2
Registros na navegação interior	449
Quantidade de Registro Especial Brasileiro (REB) na navegação interior	6
Nº NVOCCs processados no Mercante	1.129
Nº de processos relacionados à comunicações de bandeira ou embarcações de risco operacional	250

DESEMPENHO, ESTUDOS E SUSTENTABILIDADE	
Estudos realizados das Agendas Plurianuais de Estudos 2025-2028 e 2021-2024	5
Indicadores de Desempenho Ambiental	38
Boletim Trimestral Aquaviário	3



## DESEMPENHO, ESTUDOS E SUSTENTABILIDADE

Estudos realizados das Agendas Plurianuais de Estudos 2025-2028 e 2021-2024	5
Indicadores de Desempenho Ambiental	38
Boletim Trimestral Aquaviário	3

## REGULAÇÃO

Atos normativos publicados	9
Atos normativos revogados	3
Contribuições em consultas públicas analisadas	55

## INVESTIMENTO PORTUÁRIO

Leilões portuários	4
Arrecadação em valor de outorga	R\$ 382,1
Investimentos previstos (leilões)	R\$ 1,33,4 bilhão
Investimentos previstos (instalações portuárias privadas)	R\$ 6,88 bilhões

## TRANSPARÊNCIA E ACESSO A INFORMAÇÃO

Manifestações recebidas	459
Tempo médio de resposta a pedidos de acesso a informação	10,5 dias
Bases de dados abertos até 2025	18
Painéis de BI	52

## FORÇA DE TRABALHO

Servidores efetivos	341
Servidores em exercício na Antaq	305
Servidores de outros órgãos e servidores sem vínculo	54
Estagiários	31
Colaboradores terceirizados	231
Servidores cedidos	23
Servidores licenciados	10
Servidores aposentados no ano	3

## ARTICULAÇÃO

Missões internacionais	30
Nº servidores capacitados no exterior	12
Acordos de cooperação internacional celebrados	1
Acordos de cooperação técnica celebrados no período	11
Análises de projetos de lei	24

## RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

Dotação Orçamentária	R\$ 210,8 milhões
Comparação orçamentária entre 2024 e 2025	↑ 15,7 %
Recursos investidos em Tecnologia da Informação em 2025	R\$ 17,6 milhões
Recursos investidos em capacitação em 2025	R\$ 540,1 mil
Recursos investidos em estudos em 2025	R\$ 1,06 milhão

# MAPA ESTRATÉGICO ANTAQ 2025-2028

## MISSÃO

*Por que existimos?*

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

## VISÃO

*O que queremos?*

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

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Promover a transição para um setor aquaviário mais sustentável

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

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

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

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

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Promover o desenvolvimento da navegação interior na região amazônica

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Aprimorar o modelo de governança com foco em resultados

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Fomentar cultura organizacional de inovação

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

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

VALORES



RESULTADOS



TRANSPARÊNCIA E  
INTEGRIDADE



DECISÕES BASEADAS EM  
CONHECIMENTO



INOVAÇÃO E  
SUSTENTABILIDADE



PROFISSIONALISMO

# DESEMPENHO

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

PROMOVER A TRANSIÇÃO para um setor aquaviário mais sustentável e resiliente

A sustentabilidade é um pilar estratégico para a competitividade e a longevidade do setor aquícola brasileiro. A transição sustentável envolve alinhar crescimento econômico e preservação ambiental por meio da inovação tecnológica, com foco em eficiência energética e redução de emissões. Nesse contexto, atuamos pelo fortalecimento de uma regulação ambiental que incentive tecnologias limpas e assegure um desenvolvimento responsável do setor.

## PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

**Parceria Antaq-ABNT:** celebramos o **Memorando de Entendimento (MOU) com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)**. A iniciativa estabelece uma cooperação técnica para desenvolver o Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa do setor aquaviário, assegurando que o monitoramento de emissões esteja alinhado a normas internacionais e às melhores práticas, com dados confiáveis para subsidiar políticas de descarbonização.



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

GARANTIR A REGULAMENTAÇÃO DO SETOR, participando ativamente na formulação de políticas públicas de transportes e logística

Atuamos para fortalecer a coordenação do Estado frente aos desafios do setor aquaviário, contribuindo tecnicamente para a formulação de políticas públicas alinhadas ao planejamento governamental. Nossa atuação, baseada em evidências e experiência regulatória, assegura uma regulamentação eficiente que promove segurança jurídica, inovação, competitividade e o desenvolvimento sustentável do sistema nacional de transportes e logística.

### PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

- **Programa Navegue Simples:** avançamos na implementação desta iniciativa conjunta com o Ministério de Portos e Aeroportos (MPOR), focada em reduzir o tempo de tramitação processual e simplificar as autorizações de Terminais de Uso Privado (TUPs).
- **Modernização de sistemas:** concluímos a etapa crucial de definição dos requisitos para o novo sistema informatizado que operacionalizará o programa.



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO DO MODAL AQUAVIÁRIO NA MATRIZ DE TRANSPORTES, promovendo a integração e a competitividade da infraestrutura logística

Atuamos estrategicamente para fortalecer o papel do modal aquaviário na matriz de transportes brasileira, em alinhamento ao PNL 2035, promovendo eficiência econômica, redução de emissões e uma logística mais sustentável e competitiva, como alternativa à excessiva dependência do transporte rodoviário.

### PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

- **Avanço no planejamento hidroviário:** concluímos os documentos de planejamento das concessões das hidrovias do Madeira, Paraguai, Hidrovia Verde (Amazonas e Barra Norte), Tapajós e Tocantins. Esse conjunto de estudos é fundamental para viabilizar os investimentos à modernização desses corredores logísticos.
- **Destaque para a Hidrovia do Paraguai:** finalizamos o Relatório de Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA) e os demais documentos da concessão da Hidrovia do Paraguai. Encaminhamos o material para deliberação da nossa Diretoria Colegiada, cumprindo etapa decisiva para a concretização deste projeto.
- **Integração multimodal:** com os estudos, há uma maior integração entre os modais, buscando reduzir os gargalos logísticos e potencializar o escoamento de safras e mercadorias por vias navegáveis.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DA NAVEGAÇÃO INTERIOR, com foco na Região Amazônica

A Região Amazônica é estratégica para a integração nacional, tendo os rios como principais vias de conexão econômica e social. Nos concentramos em transformar esse potencial em ganhos concretos, com redução de custos logísticos, maior segurança e benefícios à economia local. Para isso, busca-se avançar na regulação regional por meio do fortalecimento da governança, da inovação tecnológica e da cooperação entre atores, assegurando modernização da infraestrutura com crescimento sustentável e melhor atendimento às comunidades.

### PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

- **Escuta ativa dos usuários:** estabelecemos as bases metodológicas para a nossa Pesquisa de Satisfação dos Usuários na região. Concluímos a definição do universo da pesquisa, a seleção da amostra e a estruturação do questionário técnico.
- **Base para decisões estratégicas:** com essa metodologia, garantimos que nossas futuras ações regulatórias na Amazônia sejam pautadas pelas reais necessidades de quem utiliza o transporte aquaviário, assegurando maior precisão na melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- **Governança regional:** consolidamos critérios que nos permitem monitorar o impacto social e econômico da navegação interior, alinhando nossa atuação ao PNL 2035 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

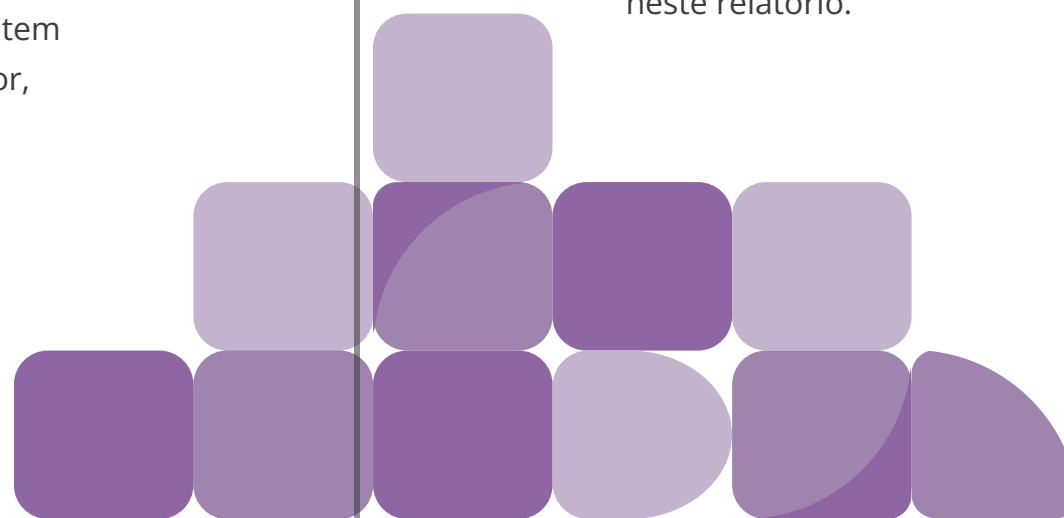
## OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

APRIMORAR MODELO DE GOVERNANÇA com foco em resultados

Adotamos um modelo de governança orientado a resultados que integra planejamento estratégico, gestão orçamentária e monitoramento de desempenho, alinhando processos às prioridades da Agência e assegurando o uso eficiente dos recursos públicos. A iniciativa inclui a padronização de processos, o fortalecimento da gestão de riscos, a definição de métricas claras e o reforço da transparência, da integridade, do engajamento dos colaboradores e da articulação com a sociedade e outras instituições.

### PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

- **Detalhamento da cadeia de valor:** avançamos na maturidade da nossa gestão por processos ao identificarmos e mapearmos os processos de 4º nível da nossa Cadeia de Valor.
- **Eficiência operacional:** com esse detalhamento, garantimos uma visão minuciosa de nossas atividades organizacionais, permitindo identificar gargalos, reduzir custos operacionais e padronizar entregas em todas as unidades da Agência.
- **Cultura de desempenho:** a consolidação deste mapeamento serve como base para o monitoramento de metas mais precisas, conectando o trabalho do dia a dia aos resultados estratégicos que apresentamos neste relatório.



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

FOMENTAR CULTURA organizacional de inovação

Incorporamos ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas ações de capacitação focadas no aprimoramento de competências em regulação, tecnologia, gestão e inovação. Paralelamente, avançam iniciativas para fortalecer a cultura de inovação, como a proposta de um inventário de competências e a criação de uma premiação anual, prevista para o primeiro trimestre de 2026.

### PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

Os resultados associados a esse objetivo são esperados a partir de 2026, considerando o caráter estruturante das iniciativas implementadas.



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

RACIONALIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO por meio de transformação digital e sistemas integrados

A transformação digital é priorizada como eixo central para elevar a eficiência e a qualidade das entregas, integrando tecnologia e desenvolvimento humano para otimizar processos internos. A estratégia foca na integração de sistemas, na consolidação de dados institucionais e na capacitação dos servidores, visando reduzir custos, qualificar a tomada de decisão e maximizar o retorno dos investimentos, com soluções inovadoras aplicadas aos desafios da Agência.

### PRINCIPAIS ENTREGAS E RESULTADOS

- **Modernização com o PROA:** entregamos a Mesa de Trabalho do PROA, um avanço fundamental para a nossa agilidade operacional.
- **Refinamento de módulos estratégicos:** concluímos a identificação e o refinamento dos requisitos de seis módulos essenciais, que abrangem áreas críticas como:
  - Portos Organizados e Instalações Portuárias;
  - Outorgas Eletrônicas e Cadastro Portuário;
  - Reuniões da Diretoria Colegiada;
  - Cadastro de Embarcações e Afretamentos (Navegação Interior e Marítima).

# Governança, Estratégia e Gestão de Riscos

A Antaq definiu seu mapa estratégico até 2028, conforme Plano Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028. procuramos consolidar a conexão entre os objetivos estratégicos e os compromissos governamentais assumidos no Plano Plurianual (PPA 2024–2027), na Estratégia Federal de Desenvolvimento (EFD 2020-2031), na Política Nacional de Transportes, no Plano Nacional de Logística 2035, bem como na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes) e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Em 2025, alcançamos resultados relevantes, como a realização da primeira concessão de canal de acesso no país, dos portos de Paranaguá e Antonina, conclusão dos documentos jurídicos e regulatórios para a primeira concessão hidroviária do Brasil e a consolidação do sistema centralizador de atividades digitais da Agência, tanto para usuários internos e externos.

O monitoramento da estratégia ocorre de maneira sistemática e contínua, por meio de atualizações trimestrais realizadas pelos gestores das unidades organizacionais em ferramenta estruturada de acompanhamento. Nesse contexto, avançamos na harmonização de fluxos de trabalho, no detalhamento da cadeia de valor, na qualificação de sistemas e na construção de metodologias que garantirão entregas mais robustas nos próximos ciclos.

A gestão de riscos assume posição crucial a fim de identificar incertezas e mitigar efeitos negativos de maneira adequada e tempestiva. O ano de 2025 foi marcado sobretudo pela implantação do Sistema G-Riscos, desenvolvido para aprimorar a gestão das informações e o processo de gerenciamento de riscos. Ainda realizamos o curso "Metodologia de gestão de riscos e operacionalização do sistema G-Riscos", com uma abordagem prática e focada na disseminação da cultura de gestão de riscos.

Quanto a integridade, alicerce da nossa governança, ao longo de 2025, concluímos com êxito 11 das 17 ações previstas em nosso Plano de Integridade 2025-2026, alinhado ao nosso PEI 2025-2028 e ao Plano de Gestão Anual 2025.

# Estrutura de governança

## COMITÊ ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA

Instituído pela Portaria nº 277/2019-DG/Antaq, o CEG atua no monitoramento do Plano Estratégico Institucional e do Plano de Gestão Anual, na priorização de projetos estratégicos e na gestão da integridade, dos riscos e dos controles internos. Em 2025, o CEG realizou 3 extraordinárias e 10 ordinárias.

[Acompanhe o Comitê Estratégico de Governança da Antaq](#)

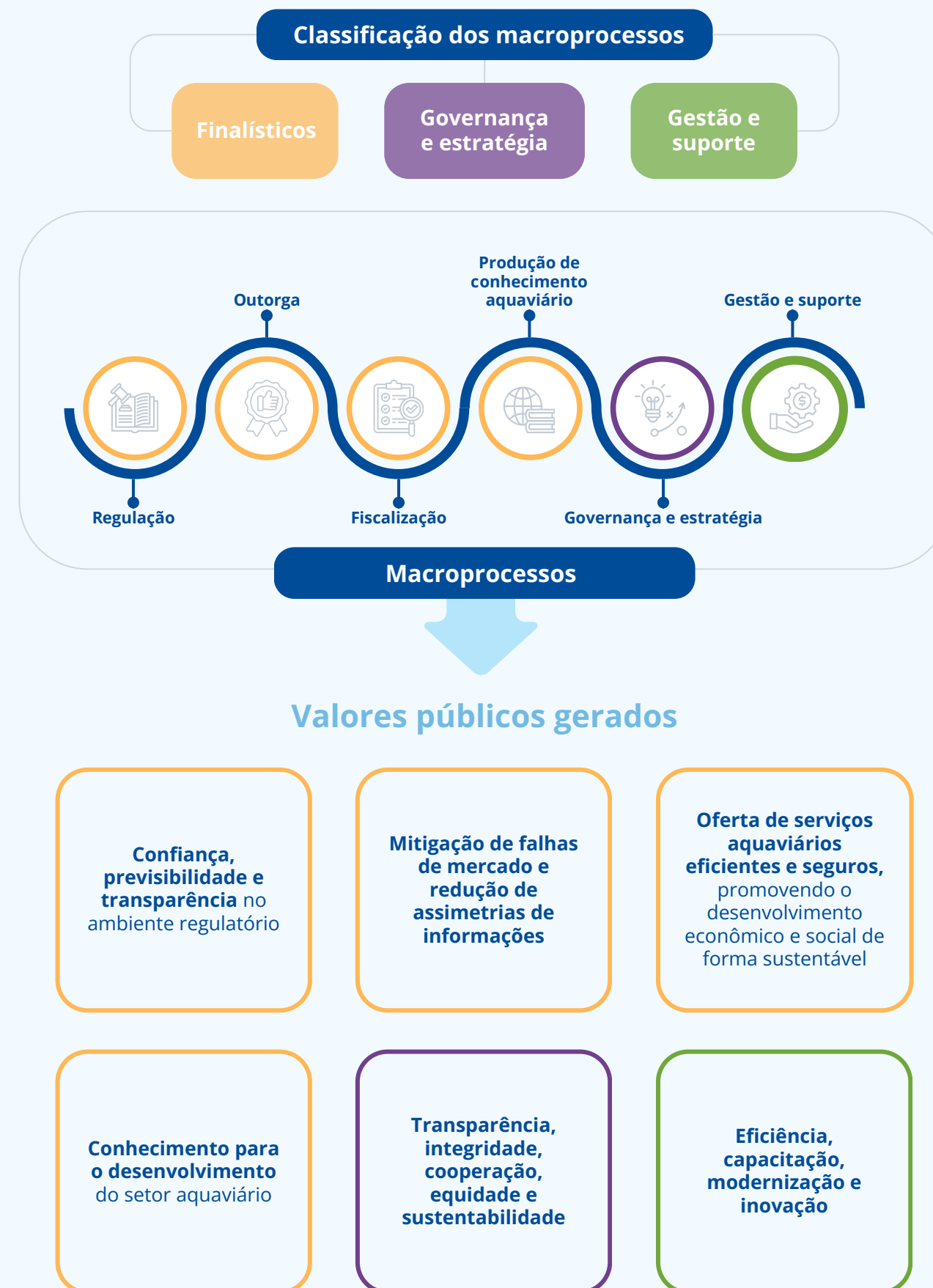
## COMITÊ DE GOVERNANÇA DIGITAL E DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Quanto à governança de tecnologia da informação e comunicações (TIC), o CGDSI, instituído pela Portaria nº 364/2021-DG/Antaq, tem o objetivo de deliberar sobre os assuntos relacionados ao governo digital, ao uso de recursos de tecnologia da informação e à segurança da informação no âmbito desta Agência Reguladora.

## NÚCLEO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Instituído pela Portaria DG nº 132/2019/Antaq, é responsável por planejar, implementar e avaliar ações educacionais no âmbito da Agência, a difusão do conhecimento institucional, a implantação de soluções de educação a distância (EaD), com vistas ao fortalecimento do aprendizado organizacional. No exercício de 2025, o NEC não realizou reuniões.

# Cadeia de valor



# Boas práticas de ESG no setor aquaviário

A Antaq foi a primeira agência reguladora federal a ter uma unidade voltada exclusivamente para a área de sustentabilidade e fomos precursores na criação do Índice de Desempenho Ambiental (IDA), servindo inclusive de exemplo para outras agências reguladoras.

No exercício de 2025, apresentamos a Pesquisa de Fortalecimento da Relação Porto-Cidade para a Promoção da Resiliência Climática e Sustentabilidade. O estudo, que resultou em um diagnóstico nacional e em relatório final, evidencia avanços significativos na agenda de sustentabilidade dos portos organizados brasileiros e revela um cenário promissor frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Também disseminamos boas práticas ESG durante o XXXII Cooperaportos, realizado em Itajaí e Navegantes/SC, evento que promoveu debates sobre sustentabilidade portuária e alinhamento à Agenda 2030 reunindo representantes dos setores público e privado para troca de experiências.

Ainda, entre 6 de dezembro de 2024 e 21 de fevereiro de 2025, realizamos, em parceria com a WISTA Brazil, a 2ª Pesquisa sobre Equidade de Gênero no Setor Aquaviário (PEG), tendo como públicos-alvo autoridades portuárias, arrendatários de portos organizados, órgãos gestores de mão de obra portuária (OGMO), terminais autorizados e empresas brasileiras de navegação (EBN).

Também criamos a revista científica *Blue Research*, uma plataforma para a divulgação de pesquisas e estudos, que contou com uma edição especial somente com textos produzidos por mulheres, reunindo nove artigos inéditos de 12 autoridades no setor portuário.



# Informações contábeis



A dotação orçamentária da Antaq em 2025 foi de R\$ 210,8 milhões. O valor representa um aumento de 15,7% em relação ao exercício anterior, impulsionado principalmente pelo aumento nas despesas com pessoal, decorrente da entrada de novos servidores, e pela expansão expressiva nos investimentos.

**R\$** DOTAÇÃO DE 2025  
**210,8 milhões**



**99,34%**

DE EMPENHO ORÇAMENTÁRIO



**R\$ 209,4 milhões de valor empenhado**

R\$ 148,3 milhões em despesas obrigatórias

R\$ 61,1 milhões em despesas discricionárias

PARA  
**SABER MAIS**



RECEITAS E  
DESPESAS DA  
ANTAQ

# Quem somos

 **358**

SERVIDORAS E SERVIDORES  
ESTÃO EM EXERCÍCIO NA ANTAQ

 **24,8 %**

FEMININO

 **49**

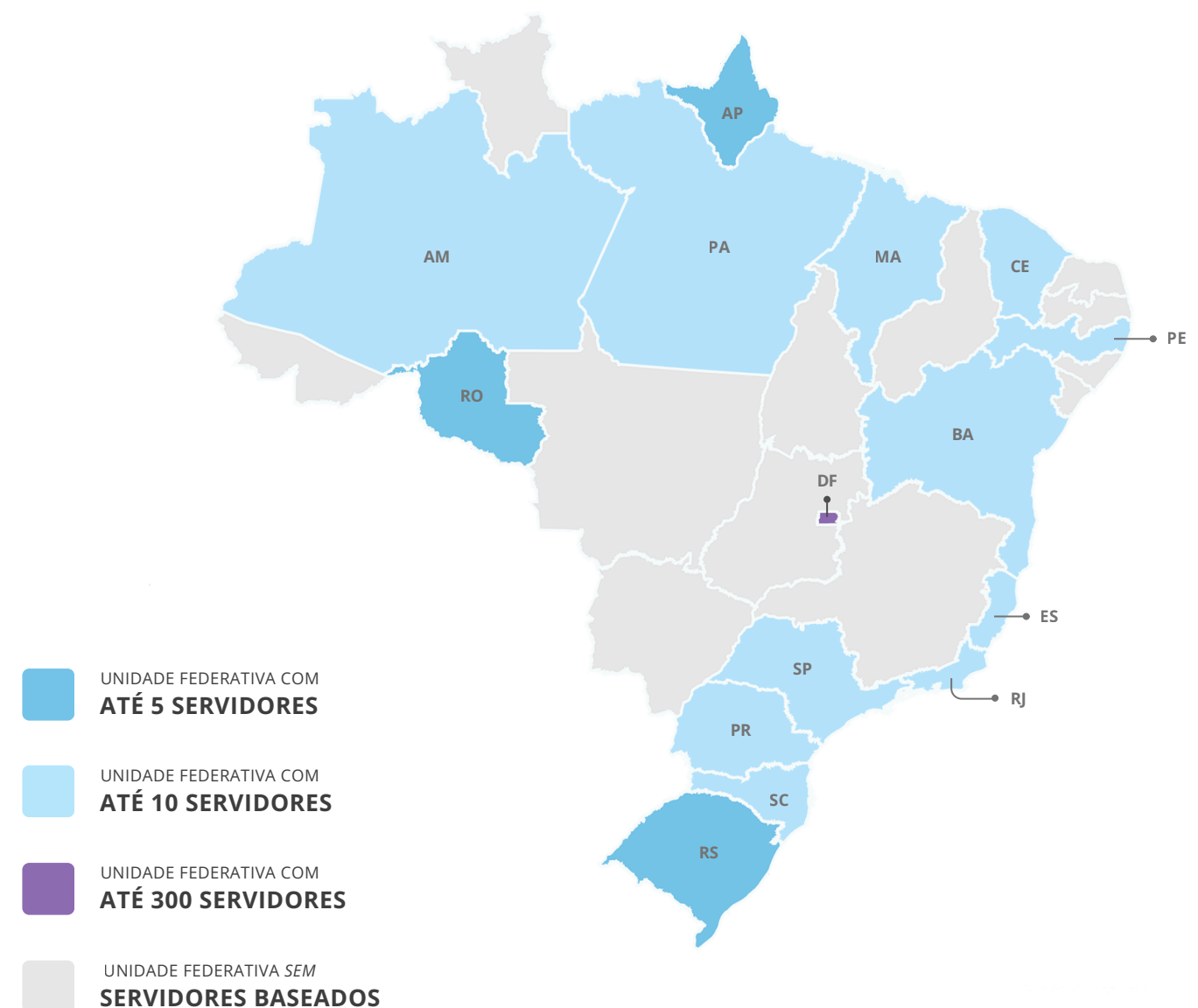
IDADE MÉDIA

 **75,2 %**

MASCULINO

## Número de servidores da Antaq por unidade da federação (UF)

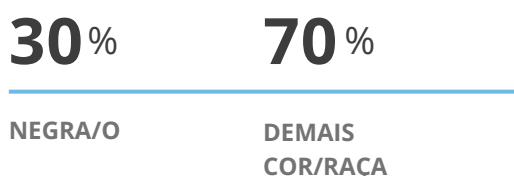
A Antaq atua em todo o território nacional, no entanto, possui servidores em gerências ou unidades regionais localizadas em estados específicos



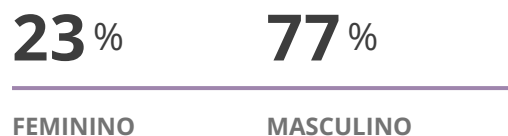
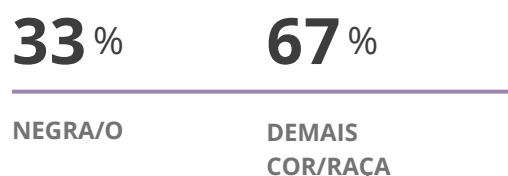
A Antaq segue as políticas sociais previstas no Decreto nº 11.443/2023. Em 2025, alcançamos a meta legal de presença negra, registrando 30% de ocupação dos níveis de 1 a 12. Nas posições de alta liderança (níveis 13 a 17), superamos o índice mínimo ao atingirmos 33,3% de representação de servidores negros. Mesmo sendo um setor ainda masculinizado, há um esforço para equilibrar a presença de mulheres.

## LIDERANÇA NA ANTAQ

### CARGOS CCE/FCE 1 A 12



### CARGOS CCE/FCE 13 A 17



## TELETRABALHO

 **27**

SERVIDORAS E SERVIDORES  
trabalham **presencialmente**

 **116**

ESTÃO INTEGRALMENTE  
em **teletrabalho**

  **148**

ATUAM NO MODELO **HÍBRIDO**,  
comparecendo presencialmente  
alguns dias da semana

 **6**

ESTÃO EM TELETRABALHO  
**no exterior**