

PLANO DE NEGÓCIOS

E ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

2025 – 2029

Sumário

Informações Corporativas	3
Contexto	4
Análise de Cultura	21
Análise SWOT	24
Análise de Mercado	30
Mapa Estratégico	39
Gestão de Projetos	47

DIRETORIA

Luiza de Marilac Martins e Silva

Diretora-Presidente

Marisa Leitão

Diretora de Negócios e Relação com Investidores

Rivaldo Pinheiro Filho

Diretor Administrativo-Financeiro

CONSELHO FISCAL (EFETIVOS)

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto
Francisco José Moura Cavalcante
Guilherme França Moraes

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Carlos Eduardo dos Santos Marino
Erikson Tesolini Viana
Fabrizio Gomes Santos
Hélio Winston Barreto Leitão
José Nelson Martins de Sousa
Luiza de Marilac Martins e Silva
Mara Limonge Macedo
Uinie Caminha
Vilma Maria Freire dos Anjos

SUPLENTE

André Luiz Sales Nascimento
Roberta de Alencar Pita
Sabrine Gondim Lima

CONTEXTO

Desde sua constituição, em outubro de 2021, **a CearaPar tem se consolidado como um instrumento estratégico fundamental** para a gestão e valorização dos ativos públicos estaduais, assumindo um papel protagonista no desenvolvimento socioeconômico do Ceará.

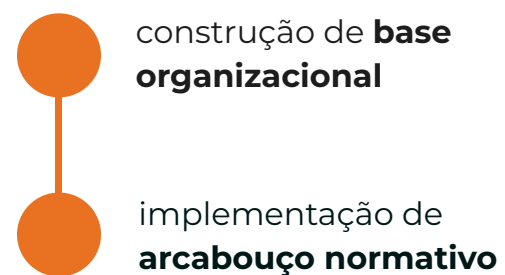


Prédio-sede da CearaPar, localizado na Av. Pessoa Anta, 274 - Praia de Iracema, Fortaleza, Ceará

Os anos iniciais, entre 2021 e 2022, foram dedicados à construção de uma **base organizacional** e a implementação de um **arcabouço normativo**.

Este período foi uma etapa inicial para estabelecer a fundação sobre a qual a CearaPar operaria, com financiamento exclusivo por meio de aportes de capital do Estado do Ceará, totalizando R\$ 5 milhões para instalação física, formação de equipe e desenvolvimento de sistemas.

Relatório da Administração 2024 V3, Desempenho Econômico-Financeiro, página 29.

- 
- construção de **base organizacional**
 - implementação de **arcabouço normativo**

2021 / 2022

Em 2023, a CearaPar avançou ao celebrar **o primeiro contrato de prestação de serviços com a Secretaria da Fazenda (Sefaz-CE)**, voltado à gestão das participações societárias do Estado.

Este marco resultou na **geração das primeiras receitas operacionais** da empresa.



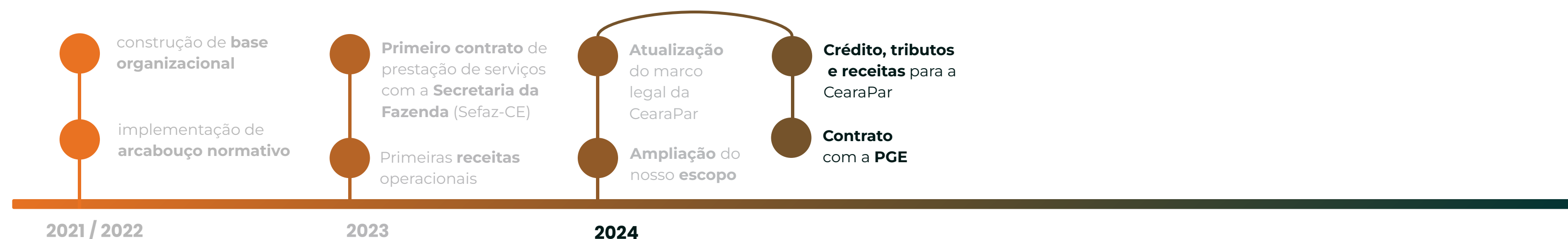
No ano de 2024, houve a atualização do marco legal da Companhia, por meio das Leis nº 18.848/2024 e nº 18.981/2024 que ampliaram o seu escopo de atuação.

Entre as inovações, destacam-se a autorização para participação em Sociedades de Propósito Específico (SPE), a gestão de Fundos de Investimento Imobiliário (FII), a estruturação de Fundos Garantidores de Crédito e a exploração de atividades lotéricas.



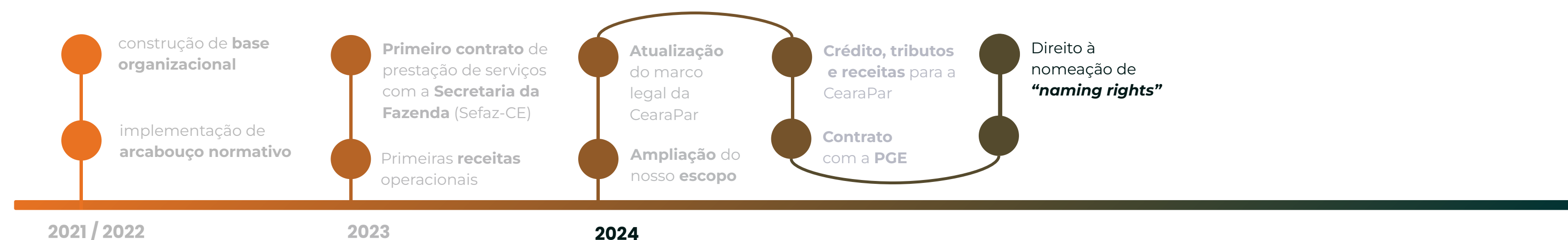
Adicionalmente, a Lei nº 19.121/2024 autorizou o Estado do Ceará a ceder, onerosamente, **direitos creditórios decorrentes de tributos e outras receitas à CearaPar**, fortalecendo sua capacidade de estruturar operações financeiras e monetizar ativos estaduais.

Essa medida, inclusive, permitiu a **celebração de um contrato com a PGE** no final de 2024 **para prestação de serviços de assessoramento na securitização de direitos creditórios inscritos na dívida ativa do Estado**, com atividades previstas para início 2025.



A alteração promovida pela Lei Complementar nº 338/2024 conferiu à CearaPar competência na cessão onerosa do direito à nomeação de equipamentos públicos estaduais, denominado "***naming rights***". Esta iniciativa representa **a valorização e aproveitamento estratégico do patrimônio imobiliário estadual**, e a CearaPar já iniciou tratativas com a Sefaz para a celebração de **contrato de intermediação**.

Outra legislação instituída nesse período é a Lei nº 19.139/2024, instituiu o **Projeto Crédito Verde**, destinado às empresas de energia eólica *onshore* da região metropolitana de Fortaleza que acumulavam saldos credores de ICMS, onde a CearaPar assume o papel de avaliar tecnicamente o parecer tributário da Sefaz-CE.



No tocante às atividades desenvolvidas em 2024, a **CearaPar concentrou esforços em:**

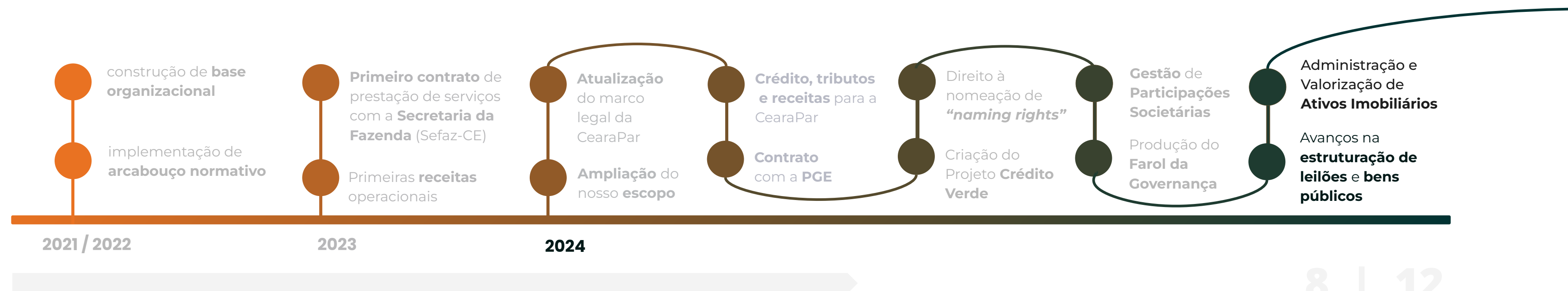
Gestão de Participações Societárias: atividades estruturantes para a criação de um sistema de gestão das participações societárias do Estado, que visa integrar processos, diretrizes e instrumentos legais para a administração eficiente das estatais.

Destaque para a produção do **Farol da Governança**, um instrumento de autoavaliação para empresas estatais cearenses. Foi também iniciado o desenvolvimento de um sistema informatizado para gerenciamento dos dados dessas participações (SISPART).



Gestão de Ativos Imobiliários: a CearaPar recebeu mais de 60 Propostas de Aquisição de Imóvel Público Estadual (PAIPES) em 2025 e desempenhou um papel crucial na interlocução entre prefeituras e órgãos estaduais. Mais de 30 termos de cessão não onerosa e doação de imóveis foram finalizados em 2025, em favor de municípios, universidades e outros entes da Administração Pública.

Além disso, a CearaPar atuou na estruturação de leilões de imóveis estaduais, que estão em processo de publicação dos editais de concorrência. O projeto de *naming rights* progrediu, com a identificação de equipamentos com potencial, como a Arena Castelão e o Centro de Formação Olímpica, e realização de estudos de precificação. Adicionalmente, foi dada continuidade à análise de imóveis que poderão integrar o Fundo de Investimento Imobiliário (FII) Iracema.



Governança e Gestão Interna: Projetos Entregues

PMO202501: **Análise e Redesenho de Processos – CearaPar (1º Bloco)**

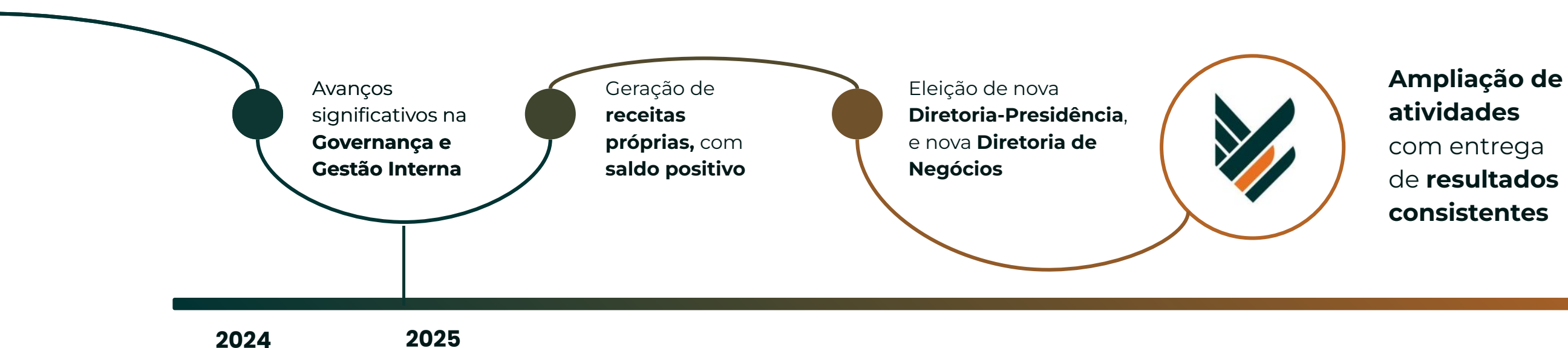
PMO202506: **1º Fórum das Estatais do Ceará**

PMO202508: **Implantação do PMO na CearaPar**

PMO202510: **Integração da CearaPar ao Sistema de Gestão de Ativos Imobiliários (SGBI)**

PMO202512: **Plano de Comunicação CearaPar**

PMO202516: **Implantação da Intranet CearaPar**



DETALHAMENTO DAS ENTREGAS (1 DE 6)

PMO202501: **Análise e Redesenho de Processos – CearaPar (1º Bloco)**

Desenvolvido entre janeiro e julho de 2025, o projeto resultou no mapeamento integral de 12 processos prioritários (como Alienação de imóveis em leilão, Parecer jurídico, Compras e Contratos, entre outros). Contemplou a estruturação da arquitetura de processos, mapas de escopo, fluxogramas, matriz RACI e normativos. A entrega padronizou fluxos, reduziu o tempo de execução e eliminou retrabalhos entre as áreas.



DETALHAMENTO DAS ENTREGAS (2 DE 6)

PMO202506: 1º Fórum das Estatais do Ceará

Realizado nos dias 2 e 3 de dezembro de 2025, o evento reuniu dirigentes e gestores das empresas públicas cearenses para promover integração, governança e inovação na gestão de ativos públicos. O encontro contou com a Oficina de Mapeamento de Desafios, dividida em grupos focais de Tecnologia da Informação, Negócios e Inovação, e Governança e Controle Interno.



DETALHAMENTO DAS ENTREGAS (3 DE 6)

PMO202508: **Implantação do PMO na CearaPar**

Conduzido entre janeiro e julho de 2025, estabeleceu a estrutura do Escritório de Projetos para garantir governança, padronização e alinhamento estratégico. A entrega abrangeu desde o diagnóstico de maturidade até a criação de metodologias, dashboards de acompanhamento e desenho do portfólio institucional, assegurando decisões estratégicas mais fundamentadas e ágeis.



DETALHAMENTO DAS ENTREGAS (4 DE 6)

PMO202510: **Integração da CearaPar ao Sistema de Gestão de Ativos Imobiliários (SGBI)**

Com vigência de 03/03/2025 a 16/10/2025, a iniciativa realizada com apoio da SEPLAG adaptou o sistema SGBI às demandas da CearaPar. Foram implementadas funcionalidades de consulta e classificação de imóveis não operacionais pelo CONAG, rastreabilidade de patrimônio alienado, inclusão do campo “Deliberação CONAG” e novos filtros por ID de matrícula.



DETALHAMENTO DAS ENTREGAS (5 DE 6)

PMO202512: **Plano de Comunicação CearaPar**

Iniciado em 01/06/2025 e entregue em 05/12/2025 (Contrato nº 003/2025 - Comunicação A2DM), o projeto estruturou o Plano Estratégico de Comunicação Institucional da companhia. A entrega define diretrizes para fortalecer a imagem pública, o posicionamento junto à sociedade e à imprensa, além de ampliar a transparência das ações.



DETALHAMENTO DAS ENTREGAS (6 DE 6)

PMO202516: **Implantação da Intranet CearaPar**

Executada entre 01/07/2025 e 01/10/2025, a plataforma digital interna foi criada para centralizar a comunicação corporativa e a gestão do conhecimento. A ferramenta garantiu a digitalização de fluxos de trabalho, consulta ágil a documentos institucionais, suporte ao onboarding de novos colaboradores e maior efetividade na divulgação de comunicados. “Esse conjunto de conquistas demonstra uma base sólida para os desafios futuros. Não entregamos apenas projetos; estabelecemos um novo patamar de excelência para as próximas iniciativas. Na gestão da Presidente Luiza, mais do que metas batidas, estamos estruturando o alicerce técnico e institucional necessário para sustentar os grandes projetos que estão por vir.”





Decreto Estadual 34.238
15 de setembro de 2021

REGULAMENTA, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL, A LEI Nº 16.698, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2018, QUE DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO DA COMPANHIA DE PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DE ATIVOS DO CEARÁ (CEARAPAR), E ALTERA O DECRETO Nº 27.439, DE 3 DE MAIO DE 2004.



Decreto Estadual 34.723
02 de maio de 2022
CRIA E REGULAMENTA, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL, O SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE ATIVOS PÚBLICOS DO ESTADO DO CEARÁ.



Decreto Estadual 35.505
15 de junho de 2023
REGULAMENTA O NOVO MARCO LEGAL DA GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS DO ESTADO DO CEARÁ



Lei Estadual 18.848
06 de junho de 2024
ALTERA A LEI Nº 16.698, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2018, PERMITINDO A OPERACIONALIZAÇÃO DE LEILÕES



Lei Estadual 18.981
22 de agosto de 2024
ALTERA A LEI Nº 16.698, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2018, INCLUINDO CONSULTORIA EM FUNDO IMOBILIÁRIO E ASSESSORIA EM SECURITIZAÇÃO.



Lei Complementar 338
04 de dezembro de 2024
ALTERA A LEI COMPLEMENTAR Nº 296, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2022, INCLUINDO A ATIVIDADE DE CESSÃO DE NOMEAÇÃO.

2018

2021

2022

2023

2024



Lei Estadual 16.689
14 de outubro de 2018
AUTORIZA A CRIAÇÃO DA COMPANHIA DE PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DE ATIVOS DO CEARÁ - CEARAPAR, AUTORIZA A CESSÃO DE DIREITOS CREDITÓRIOS, TRANSFERÊNCIA DE ATIVOS.



Decreto Estadual 34.985
17 de outubro de 2022
ALTERA O DECRETO Nº 34.723/22 QUE CRIA E REGULAMENTA O SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE ATIVOS PÚBLICOS DO ESTADO DO CEARÁ (CONAG)



Emenda Constitucional 119
1º de dezembro de 2022
ALTERA OS ARTS. 19 E 49 DA CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ



Lei Complementar 296
16 de dezembro de 2022
INSTITUI O NOVO MARCO LEGAL DA GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS DO ESTADO DO CEARÁ, PERMITE A INTEGRALIZAÇÃO DE BENS E DIREITOS A FUNDOS DE INVESTIMENTO.



Lei Estadual 19.121
18 de dezembro de 2024
DISPÕE SOBRE A CESSÃO, MEDIANTE PAGAMENTO, DO FLUXO FINANCEIRO DE CRÉDITOS INSCRITOS EM DÍVIDA ATIVA.



Lei Estadual 19.139
20 de dezembro de 2024
INSTITUI O PROJETO CRÉDITO VERDE



Decreto Estadual 36.356
23 de dezembro de 2024
DISPÕE SOBRE O SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL DE LOTERIAS E ESTABELECE AS REGRAS E AS CONDIÇÕES PARA A SUA EXPLORAÇÃO.

ANÁLISE DE CULTURA

A cultura organizacional pode ser vista como o DNA de uma empresa, **um conjunto intrínseco de fatores** que governam o comportamento e as interações.

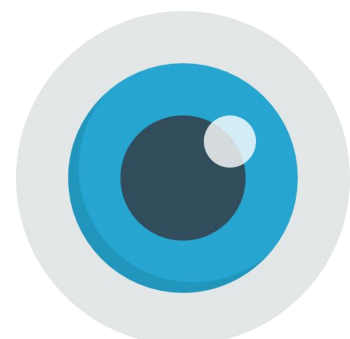
Ela engloba os valores, as convicções, as normas estabelecidas e os padrões de pensamento que são compartilhados por todos os que integram a organização, influenciando tanto as relações internas quanto as externas.





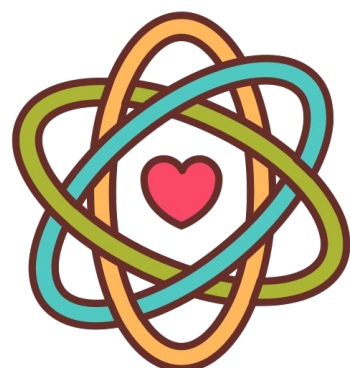
MISSÃO

Contribuir com o desenvolvimento do Estado do Ceará por meio da **gestão eficiente dos ativos públicos**, promovendo qualidade de vida, inclusão social e sustentabilidade para o presente e o futuro.



VISÃO

Ser reconhecida como a gestora de ativos públicos que mais contribui para melhorar a vida das pessoas no Ceará.



VALORES

Contribuir com o **desenvolvimento do Estado do Ceará** por meio da gestão eficiente dos ativos públicos, promovendo qualidade de vida, inclusão social e sustentabilidade para o presente e o futuro.

ANÁLISE SWOT

A **Análise SWOT** é uma ferramenta estratégica de diagnóstico que permite mapear o cenário interno e externo de uma organização, sendo vital para o planejamento.

Ela categoriza os fatores críticos em quatro dimensões:

Forças , **Fraquezas** ,
Oportunidades e **Ameaças** .



FORÇAS

Fraquezas

Oportunidades

Ameaças

- Negócios com alto potencial de retorno econômico;
- Equipe técnica multidisciplinar e qualificada, com conhecimento do negócio da empresa;
- Grande portfólio de imóveis;
- Amparo legislativo que possibilita o cumprimento da missão da Companhia;
- Diversidade de ativos;
- Potencial de inovação.

Forças

FRAQUEZAS

Oportunidades

Ameaças

- Desconhecimento entre os órgãos e entidades do Estado;
 - Equipe reduzida;
 - Falta de quadro pessoal próprio;
 - Dependência de outros órgãos e entidades;
 - Infraestrutura inadequada do espaço de trabalho;
- Ausência de plano de comunicação;
 - Falta de rotina sistematizada de reuniões entre equipes;
 - Memória institucional fragilizada;
 - Inexistência de sistema gerencial de informação;
 - Ausência de setor de recursos humanos;
- Estrutura organizacional desconforme;
 - Processos essenciais não mapeados;
 - Ausência da implementação do escritório de projetos;
 - Falta de plano diretor de Tecnologia;
 - Serviços prestados e não remunerados.

Forças

- Apoio do Governo do Estado do Ceará;
- Patrimônio robusto do Estado;
- Exigência de elevado grau de governança das estatais cearenses;
- Solidez fiscal do Estado do Ceará;

Fraquezas**OPORTUNIDADES**

- Tendência mundial da profissionalização da gestão de ativos públicos;
- Reconhecimento de dados como ativos intangíveis;
- Debate sobre regulação de Bigtechs;

Ameaças

- Relacionamento e Articulação com estados, Governo Federal e Universidades.

Forças

Fraquezas

Oportunidades

AMEAÇAS

- Falta de percepção do retorno da gestão de ativos pelos órgãos governamentais;
- Descontinuidade da política de gestão de ativos decorrente do ambiente político;
- Desvalorização mercadológica dos ativos públicos;
- Recursos financeiros limitados;
- Alta rotatividade;
- Ambiente de juros altos;
- Incerteza de recursos para operacionalização de projetos complexos;
- Sombreamento de competências.

ANÁLISE DE MERCADO

O mercado de gestão de ativos públicos no Brasil está em expansão, com aumento de estruturas voltadas à administração de ativos, uso de instrumentos financeiros e formalização de parcerias público-privadas.

Estados têm adotado modelos de monetização patrimonial, regularização fundiária, gestão das participações societárias e tratamento de dados como ativos econômicos.



A relação da CearaPar com o Acquário do Ceará é a **gestão e destinação do imóvel como ativo público do Estado**.

Evolução do Portfólio da CearaPar

Até 2024, o portfólio da Companhia incluía **ativos imobiliários, econômicos e financeiros**. Em 2025, foram incorporadas **duas novas categorias**: intangíveis e ambientais, após identificação de potencial de exploração e análise comparativa com modelos internacionais de gestão de ativos.

As visitas técnicas à Parpública (Portugal) e à LotoPar (Paraná) forneceram referências operacionais e regulatórias para a ampliação do portfólio e para estudos de novos serviços.

Ativos geridos pela CearaPar



Imobiliários

São todos os imóveis físicos de propriedade do Estado do Ceará, como terrenos, prédios, edifícios e instalações.



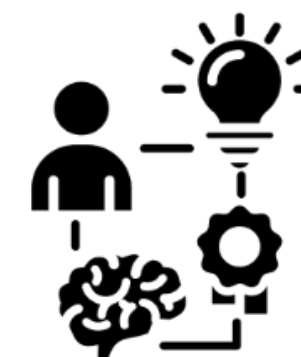
Econômicos

Representam a parte que o Estado possui em empresas, sejam elas estatais ou outras sociedades onde o Estado é acionista.



Financeiros

São os recursos financeiros de titularidade do Estado, como títulos, valores mobiliários e os créditos que o Estado tem a receber.



Intangíveis

NOVO ATIVO

São todos os ativos não físicos que geram benefícios econômicos para as empresas públicas, como marcas, patentes, softwares e direitos autorais.



Ambientais

NOVO ATIVO

Representam os ativos originados pelo impacto positivo das iniciativas do governo do Estado do Ceará que seguem os princípios ESG

Ativos **Imobiliários**

Gestão de Ativo Imobiliários

É uma iniciativa voltada a mapear e colocar em uso estratégico imóveis do Estado, transformando o patrimônio público em fonte de receita contribuindo para o fortalecimento do equilíbrio fiscal e no desenvolvimento de políticas públicas.



Ativos **Econômicos**

Representam a participação societária (ações ou quotas) que o Estado possui em empresas, sejam elas estatais ou outras sociedades onde o Estado é acionista.

Ativos **Financeiros**

São os recursos financeiros de titularidade do Estado, como títulos, valores mobiliários e os créditos que o Estado tem a receber.

Exemplo: **Securitização da Dívida Ativa** e a operacionalização dos **Serviços Lotéricos**

Ativos Intangíveis

Projeto Inovar

Iniciativa voltada para a identificação, nas estatais cearenses, de projetos e soluções inovadoras com potencial de replicação e geração de receitas, transformando ativos intangíveis em novas fontes de recursos para sustentar e ampliar políticas públicas.



Ativos **Ambientais**

Crédito de Água

É um tipo de ativo ambiental , uma extensão dos créditos hídricos. O sistema consiste em converter a volumetria, em metros cúbicos, de operações de reuso, dessalinização ou captação de água da chuva em créditos ambientais certificados. No sistema que vem sendo desenvolvido pelo Estado, 30% de toda a receita gerada nesse mercado será destinada ao reinvestimento em infraestrutura hídrica.



MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivo Estratégico

#01:

Geração de Receita a partir de parcerias com o setor privado.

Indicadores ANUAL:

Parcerias realizadas

2 unidades

Expectativa:

- Naming rights e Estacionamento

Objetivo Estratégico

#02:

Geração de Receita a partir da prestação de serviços para órgãos e entidades estaduais.

Indicadores:

Contratos fechados

3 contratos

Expectativa:

- Plano de gestão de ativos Sefaz;
- Regularização de imóveis Metrofor;
- Participações societárias com a Sefaz.

Objetivo Estratégico

#03:

Geração de Receita a partir de cobrança pela intermediação de negócios imobiliários.

Indicadores:

Número de negócios realizados

3 Leilões

Expectativa:

- Autódromo;
- Arquivo Público;
- Imóveis ISSEC.
- **Possibilidade a mais:**
Leilões por macrorregião

PERSPECTIVA DE MERCADO

Objetivo Estratégico #04:

Prospecção ativa de negócios.

Indicadores:

Número de contatos/reuniões com potenciais parceiros/investidores:

5 reuniões

Taxa de conversão de oportunidades em projetos formalizados:

1 projeto/contrato/convênio

PERSPECTIVA DE PROCESSO

Objetivo Estratégico #05:

Implantação do escritórios de Gestão de Projetos e Processos em conformidade à ISO 55001.

Indicadores:

Número de processos indicado: 66 processos

Número de processos mapeados: 12 processos

Número de processos homologados: 12 processos

Escritório de projetos implementado: 1 unidade

PERSPECTIVA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico #06:

Aprimorar práticas de governança e gestão institucional.

Indicadores:

Número de planos e sistemas implantados: 8

APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO

Objetivo Estratégico #07:

Desenvolver e capacitar a equipe.

Indicadores:

Quantidade de horas de capacitação: 48 horas/colaborador por ano

SUSTENTABILIDADE

Objetivo Estratégico #08:

Explorar os ativos do Estado do Ceará de forma sustentável.

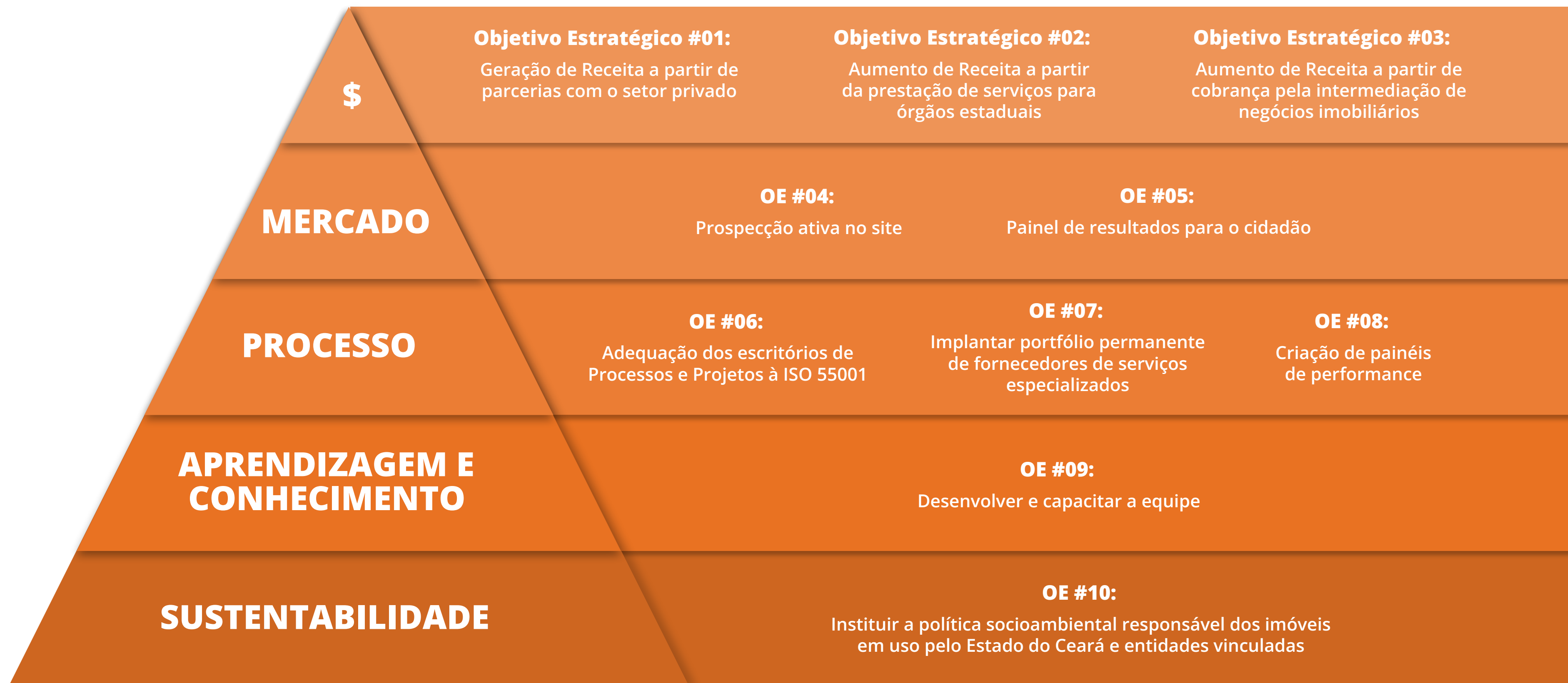
Indicadores:

Plano de gestão de ativos imobiliários:

1 unidade

Negócios/Parcerias envolvendo ativos sustentáveis:

2 unidades



GESTÃO DE PROJETOS

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Em meados de 2025, foi implementado na CearaPar o Escritório de Projetos - **PMO** (*Project Management Office*), com o objetivo de **padronizar, monitorar** e dar **visibilidade** aos projetos da companhia de forma unificada, tendo como principais **benefícios** a **governança**, o controle de **prazos** e a **entrega de valor** de forma estruturada, com responsáveis e segmentado por áreas.

Critérios para um projeto na CearaPar ser executado:



Justificativa: por qual motivo o projeto é necessário



Patrocinador: quem apoiará e/ou será impactado



Escopo: o que precisa ser feito



Duração: período de início e fim



Recurso: verba e pessoas disponíveis



Objetivo: o que será entregue



Documentação: formalização do projeto

METODOLOGIA APLICADA AO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

1

2

3

4

5

Pré-projeto

Internalização da demanda.

Iniciação

Formalização de abertura do projeto.

Planejamento

Revisão e refinamento de todo o escopo inicial do projeto e definição do plano para o alcance dos objetivos.

Execução e Monitoramento

Concretização das atividades propostas, avaliando se o projeto está prosseguindo conforme o planejamento.

Encerramento

Formalização da conclusão das atividades previstas e fim do projeto.

PRINCIPAIS PROJETOS EXECUTADOS

Análise e redesenho de processos - CearaPar Mapeada
Obtenção de Receita Decorrente de Participações Societárias
Regularização de Imóveis do Metrofor
Securitização da Dívida Ativa
Estudo sobre a carteira imobiliária do BEC
Fórum das Estatais do Ceará 2025
Geração de Receita a Partir de Crédito de Água
Implantação do PMO
Implementação de Sistema de Gestão Empresarial
Integração da CearaPar ao Sistema de Gestão de Ativos Imobiliários (SGBI)
Naming Rights - Direito de nomeação
Plano de Comunicação Integrada de Marketing
Obtenção de Receita Decorrente da Execução dos Planos de Gestão de Ativos Imobiliários
Programa Inovar
Implementação do Novo Serviço Público de Loterias no Estado do Ceará
Implantação da Intranet CearaPar
Estudo dos imóveis da Macrorregião da Serra da Ibiapaba

RESULTADOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS



Do total de **514 atividades** da CearaPar, entre projetos de complexidades diversas, foram finalizadas **279 atividades** com os respectivos encaminhamentos, ao passo que as demais atividades estão pautadas com planejamento, responsáveis e prazos para 2026.



Av. Pessoa Anta, 274, 2º andar Centro • Fortaleza - Ceará
cepart.com.br • cearapar@cepart.com.br • (85) 3108-0549