

PLANO DE NEGÓCIOS

2026-2030

Aprovado na
58ª Reunião Ordinária
do Conselho de Administração,
realizada em 30/07/2026



Contrato N° 002/2026

PLANO DE NEGÓCIOS CEARAPAR 2026 – 2030
Companhia de Participação e Gestão de Ativos do Ceará –
CearaPar

Sumário

1. Sumário executivo.....	1
2. Contexto.....	3
3. Estrutura jurídica e institucional	8
4. Objetivos e Proposta de Valor Institucional.....	10
4.1 Objetivo Geral do Plano de Negócios	11
4.2 Objetivos Específicos.....	11
4.3 Proposta de Valor Institucional	13
5. Arquitetura e Portfólio de Atuação	15
5.1 Classificação do Portfólio por Tipo de Ativo.....	15
5.2 Escopo de Atuação e Instrumentos Utilizáveis	16
5.3 Critérios de Priorização e Seleção de Projetos.....	17
6. Modelo de negócio e Tese de Geração de Valor	18
6.1 Fontes de Receita.....	18
6.2 Estrutura de Custos	29
6.3 Tese de Criação de Valor	34
7. Modelagem econômico-financeira	37
7.1 Objetivo da modelagem econômico-financeira	37
7.2 A Arquitetura Geral da Modelagem Econômico-Financeira	38
7.3 Metodologia da Modelagem Econômico-Financeira	40
7.4 Premissas Gerais Adotadas	42
7.5 Resultados Consolidados da Modelagem Econômico-Financeira	47
7.6. Composição das Receitas e Principais Vetores de Geração de Valor	55
7.7. Estrutura de despesas e necessidade de capacidade institucional	58
7.8. Síntese Interpretativa dos Resultados	61
8. Impactos Econômicos e Sociais.....	64
8.1 Mobilização de Investimento Privado.....	64
8.2 Geração de Emprego e Dinamização Econômica	65
8.3 Ampliação e Qualificação dos Serviços Públicos	66
8.4 Valorização de Ativos Ambientais e Sustentabilidade	67
8.5 Contribuição para o Desenvolvimento Territorial	68
8.6 Síntese Integrada dos Impactos	69
9. Gestão de Riscos.....	71
9.1 Riscos Transversais do Modelo de Atuação.....	71

9.2 Riscos associados às dimensões de impacto.....	73
9.3 Riscos por Classe de Ativo	75
9.4 Riscos Econômico-Financeiros (Modelo Receita × Custo)	76
9.5 Condicionantes estruturais	78
9.6 Matriz de Riscos por Projeto e Mecanismos de Mitigação.....	79

1. Sumário executivo

O presente Plano de Negócios da CearaPar, elaborado para o horizonte 2026-2030, tem como objetivo estruturar e orientar o reposicionamento da Companhia como instrumento estratégico de gestão, valorização e alavancagem de ativos públicos do Estado do Ceará. O documento parte do reconhecimento de que o Estado combina, de um lado, trajetória recente de dinamismo econômico e reconhecida solidez fiscal e, de outro, desafios estruturais associados à elevação da produtividade, à diversificação econômica, à redução das desigualdades territoriais e à ampliação da capacidade de investimento público. Nesse contexto, a CearaPar é concebida como uma plataforma institucional capaz de transformar ativos públicos subutilizados, dispersos ou insuficientemente estruturados em fontes de geração de valor econômico, fiscal, social e territorial.

A lógica central do Plano é que o patrimônio público estadual não deve ser tratado apenas como estoque contábil ou administrativo, mas como base potencial para a estruturação de projetos, atração de investimentos, ampliação de receitas e indução ao desenvolvimento. Para isso, o Plano propõe uma atuação ativa da CearaPar na identificação, organização, modelagem, monetização e gestão de diferentes classes de ativos, articulando instrumentos jurídicos, financeiros e operacionais capazes de ampliar o espaço de atuação do Estado sem depender exclusivamente do orçamento público tradicional.

O modelo de negócio proposto combina geração direta e indireta de valor. A geração direta decorre da monetização de ativos, da prestação de serviços de estruturação, da gestão de portfólios, da participação em operações financeiras e da captura de receitas patrimoniais, financeiras ou de sucesso. A geração indireta, por sua vez, está associada à capacidade da CearaPar de viabilizar projetos, atrair investimento privado, dinamizar cadeias produtivas, ampliar a eficiência do uso do patrimônio público e contribuir para a execução de políticas públicas. A tese de geração de valor está organizada em torno de um ciclo composto por originação, estruturação, monetização e reciclagem de ativos, no qual a Companhia identifica oportunidades, transforma ativos em projetos investíveis, converte projetos em fluxos financeiros e reinveste capacidades e recursos em novas frentes de atuação.

A modelagem econômico-financeira do Plano foi construída para estimar os efeitos esperados dessa estratégia sobre receitas, despesas, resultado líquido e patrimônio líquido da Companhia entre 2026 e 2030. O exercício considera três cenários — conservador, base e otimista — e deve ser interpretado como uma projeção condicionada às premissas adotadas, ao grau de maturidade dos projetos e à capacidade efetiva de implementação.

Ao mesmo tempo, o Plano evidencia que a viabilidade econômico-financeira da CearaPar depende da ampliação de sua capacidade institucional. A execução da estratégia exige estrutura técnica compatível com a complexidade das novas frentes de atuação, especialmente nas áreas de modelagem econômico-financeira, avaliação de ativos, estruturação jurídica, gestão de portfólio, articulação institucional, relacionamento com investidores, gestão de riscos e monitoramento de projetos.

O documento também explicita os impactos econômicos e sociais esperados da atuação da CearaPar. Ao transformar ativos públicos em instrumentos econômicos ativos, a Companhia pode contribuir para mobilizar investimentos, dinamizar a economia estadual, ampliar a capacidade de provisão de serviços públicos, induzir desenvolvimento territorial, valorizar ativos ambientais e fortalecer a capacidade do Estado de atuar em contexto de restrição fiscal. Esses impactos, entretanto, dependem da adicionalidade da atuação da Companhia, isto é, da sua capacidade de viabilizar projetos, reduzir riscos, atrair investidores e gerar resultados que não ocorreriam com a mesma escala, qualidade ou velocidade sem sua intervenção.

A estrutura do Plano de Negócios reflete essa lógica. Após o Sumário Executivo, o documento apresenta o contexto econômico, fiscal e patrimonial que justifica o papel estratégico da CearaPar. Em seguida, analisa sua estrutura jurídica e institucional, destacando sua posição na interface entre Estado e mercado. O Plano então define seus objetivos e proposta de valor institucional, diferenciando os benefícios esperados para o Estado, parceiros privados e sociedade. Na sequência, apresenta a arquitetura e o portfólio de atuação, com classificação dos ativos, instrumentos utilizáveis e critérios de priorização. O documento desenvolve, ainda, o modelo de negócio e a tese de geração de valor, detalhando fontes de receita, estrutura de custos e dinâmica temporal de

maturação dos projetos. Posteriormente, apresenta a modelagem econômico-financeira, os impactos econômicos e sociais, a gestão de riscos e, por fim, a estratégia de monitoramento e avaliação do Plano.

O Plano de Negócios 2026-2030 propõe que a CearaPar se consolide como uma plataforma estatal de estruturação, gestão e monetização de ativos públicos, orientada à geração sustentável de valor para o Estado do Ceará. Seu sucesso dependerá da capacidade de priorizar projetos com maior maturidade e potencial de retorno, formalizar mecanismos claros de remuneração, fortalecer competências internas, gerir riscos e atualizar periodicamente sua modelagem e seu portfólio. Mais do que uma peça de projeção financeira, o Plano deve ser compreendido como uma agenda de implementação institucional, voltada a ampliar a capacidade do Estado de transformar patrimônio público em desenvolvimento econômico e social.

2. Contexto

O Estado do Ceará apresenta, no período recente, um desempenho econômico que o posiciona de forma relativamente destacada no contexto regional e nacional. Nos anos posteriores à pandemia, o crescimento do PIB estadual tem superado a média brasileira, refletindo uma combinação de fatores conjunturais e estruturais. Entre esses fatores, destacam-se a expansão do setor de serviços, o dinamismo de segmentos industriais vinculados à infraestrutura logística e energética e, em determinados momentos, o desempenho expressivo da agropecuária. Esse padrão de crescimento sugere a presença de uma base econômica relativamente diversificada quando comparada a outros estados do Nordeste, além de uma capacidade de resposta mais rápida a ciclos de recuperação econômica.

No entanto, esse dinamismo convive com limitações estruturais importantes. A economia cearense ainda apresenta níveis de produtividade relativamente baixos, com forte presença de atividades de menor intensidade tecnológica e reduzida agregação de valor. O setor de serviços, embora predominante, é marcado por significativa heterogeneidade, com grande peso de segmentos de baixa complexidade. Adicionalmente, observa-se

uma concentração territorial relevante da atividade econômica na Região Metropolitana de Fortaleza, o que evidencia a persistência de desigualdades espaciais no desenvolvimento.

Outro elemento central diz respeito ao mercado de trabalho. A expansão da atividade econômica tem sido acompanhada por geração de empregos, porém com características que reforçam as fragilidades estruturais mencionadas. Predominam ocupações de baixa produtividade, com elevada informalidade e níveis salariais relativamente reduzidos. Essa configuração limita os efeitos multiplicadores do crescimento sobre o consumo e sobre a arrecadação, além de restringir o potencial de elevação sustentada do padrão de vida da população. Em termos de desenvolvimento econômico, isso implica que o estado enfrenta o desafio de transitar de um modelo baseado na expansão do emprego para um modelo orientado ao aumento da produtividade e da renda.

No campo fiscal, o Ceará apresenta um histórico consistente de responsabilidade na gestão das contas públicas, sendo frequentemente reconhecido como um dos estados mais organizados do país nesse aspecto. Essa condição tem permitido ao estado preservar sua capacidade de planejamento e execução de políticas públicas, bem como acessar operações de crédito e estabelecer parcerias com organismos multilaterais, o que amplia seu espaço de atuação mesmo em um ambiente federativo marcado por restrições orçamentárias.

Apesar dessa posição relativamente favorável, a estrutura fiscal do estado apresenta vulnerabilidades típicas do federalismo brasileiro. A arrecadação é fortemente concentrada no ICMS, o que a torna sensível às oscilações do ciclo econômico, enquanto as transferências federais seguem desempenhando papel relevante na composição das receitas. Essa dependência limita a autonomia fiscal e impõe restrições à previsibilidade de longo prazo. No lado da despesa, ainda que haja maior controle em comparação a outros estados, as pressões associadas a gastos obrigatórios tendem a se intensificar ao longo do tempo, reduzindo a margem discricionária para novos investimentos.

Nesse contexto, emerge uma tensão central entre, de um lado, a preservação da responsabilidade fiscal e, de outro, a necessidade de ampliar a capacidade de indução ao desenvolvimento econômico. O modelo fiscal vigente, embora assegure estabilidade

e credibilidade institucional, não é suficiente, por si só, para promover as transformações estruturais necessárias à elevação da produtividade, à diversificação econômica e à redução das desigualdades territoriais. Isso coloca em evidência a importância de instrumentos complementares ao orçamento público tradicional, capazes de mobilizar recursos, estruturar projetos e potencializar a utilização de ativos estratégicos do Estado.

É nesse espaço que se insere a atuação da CearaPar. Em um cenário caracterizado por restrições fiscais e, simultaneamente, por oportunidades de crescimento e diversificação econômica, a companhia assume papel estratégico ao viabilizar a captura e a alavancagem de valor a partir dos ativos públicos. A gestão qualificada de ativos imobiliários, econômicos, financeiros, intangíveis e ambientais permite não apenas gerar receitas adicionais, mas também estruturar projetos que atraiam investimento privado, dinamizem cadeias produtivas e ampliem a base econômica do estado. Trata-se de uma atuação que transcende a lógica tradicional de execução orçamentária, aproximando-se de uma estratégia ativa de desenvolvimento baseada na valorização e no uso inteligente do patrimônio público.

A relevância da CearaPar deve ser compreendida à luz das transformações necessárias à economia cearense. Diante de um cenário em que o crescimento recente não se converte automaticamente em desenvolvimento estrutural, a companhia pode atuar como um vetor de mudança, contribuindo para elevar a complexidade econômica, induzir novos setores e promover maior integração territorial. Ao articular a solidez fiscal do Estado com mecanismos inovadores de financiamento e estruturação de projetos, a CearaPar posiciona-se como um instrumento central para ampliar o espaço de atuação do setor público, fortalecer a capacidade de planejamento de longo prazo e sustentar uma trajetória de desenvolvimento mais robusta, inclusiva e orientada à geração de valor.

O Estado do Ceará dispõe de um conjunto amplo e heterogêneo de ativos públicos, cuja relevância econômica vai muito além de seu valor patrimonial contábil. Esse patrimônio inclui ativos imobiliários, participações societárias, ativos vinculados à infraestrutura econômica e logística, ativos financeiros, além de ativos intangíveis e ambientais. No entanto, esse conjunto historicamente foi gerido de forma fragmentada, com baixa integração entre os órgãos responsáveis, ausência de uma visão estratégica unificada e

limitada orientação à geração de valor econômico e social. Nesse contexto, a criação e o fortalecimento da CearaPar representam um movimento institucional relevante no sentido de centralizar, qualificar e dar intencionalidade à gestão desses ativos.

Do ponto de vista da tipologia, os ativos sob gestão — ou potencialmente passíveis de gestão pela CearaPar — podem ser organizados em cinco grandes categorias. A primeira refere-se aos ativos imobiliários, que são bens imóveis, ou títulos financeiros relacionados a estes, com expressão econômica e capazes de serem rentabilizados de qualquer forma. Incluem, dentre outros, terrenos, edificações, aeroportos, fazendas, casas e galpões, muitas vezes localizadas em regiões com elevado potencial de valorização, especialmente em áreas urbanas e logísticas. A segunda categoria abrange os ativos econômicos, participações societárias e participações em projetos estruturantes (a exemplo de SPE, concessões e parcerias público-privadas). A terceira diz respeito aos ativos financeiros, fundos e instrumentos financeiros estruturados. A quarta categoria envolve os ativos intangíveis, como marcas, direitos, bases de dados e capacidades institucionais. Por fim, destacam-se os ativos ambientais, cuja relevância cresce no contexto da transição ecológica e da valorização de mecanismos como créditos de carbono, recursos hídricos e serviços ecossistêmicos.

A análise desse portfólio revela uma primeira oportunidade estratégica: a existência de um volume significativo de ativos subutilizados ou com baixo nível de captura de valor. Em muitos casos, estes ativos encontram-se ociosos, mal cadastrados ou vinculados a usos que não maximizam seu potencial econômico ou social. Isso abre espaço para uma atuação ativa da CearaPar na requalificação, destinação e estruturação desses ativos, seja por meio de alienação estratégica, concessões, parcerias com o setor privado ou desenvolvimento direto de projetos. Trata-se, portanto, de um estoque de valor latente que pode ser mobilizado como instrumento de política de desenvolvimento.

Uma segunda oportunidade relevante está associada à capacidade de articulação entre ativos distintos, permitindo a estruturação de projetos integrados. Ao contrário da gestão tradicional, que tende a tratar ativos de forma isolada, a atuação da CearaPar pode viabilizar combinações entre ativos imobiliários, infraestrutura e instrumentos financeiros, criando soluções mais sofisticadas e com maior potencial de atração de investimentos.

Por exemplo, a integração entre áreas públicas, infraestrutura logística e incentivos econômicos pode viabilizar novos polos produtivos ou projetos de desenvolvimento territorial. Nesse sentido, a companhia pode atuar como estruturadora de projetos complexos, ampliando o impacto econômico dos ativos sob sua gestão.

Adicionalmente, observa-se uma oportunidade crescente no campo dos ativos ambientais e intangíveis, especialmente no contexto da agenda de sustentabilidade e inovação. O Ceará possui condições favoráveis para explorar mecanismos de financiamento climático, geração de créditos de carbono e valorização de ativos associados à economia verde. Da mesma forma, ativos intangíveis, como bases de dados e capacidades institucionais, podem ser convertidos em instrumentos de geração de valor, seja por meio de parcerias tecnológicas, seja pela oferta de serviços associados. Esses novos campos ampliam o escopo de atuação da CearaPar, deslocando-a de uma lógica patrimonial clássica para uma lógica mais próxima de uma plataforma de ativos estratégicos.

Por outro lado, a operacionalização dessas oportunidades enfrenta desafios estruturais relevantes. Um dos principais diz respeito à assimetria e à fragmentação das informações sobre o patrimônio público. Em muitos casos, não há um cadastro completo, atualizado e padronizado dos ativos, o que dificulta sua avaliação, priorização e gestão estratégica. A ausência de informações confiáveis compromete não apenas a tomada de decisão, mas também a capacidade de estruturar projetos e atrair investidores, que demandam segurança jurídica e clareza sobre os ativos envolvidos.

Outro desafio central refere-se à complexidade institucional e regulatória associada à gestão de ativos públicos. A multiplicidade de órgãos, normas e procedimentos pode gerar sobreposições de competências, lentidão decisória e insegurança jurídica. Além disso, a cultura administrativa tradicional, muitas vezes orientada à preservação do patrimônio em detrimento de sua valorização, pode dificultar a adoção de uma abordagem mais ativa e orientada à geração de valor. Nesse contexto, a atuação da CearaPar exige não apenas capacidades técnicas, mas também habilidade política e institucional para articular interesses, negociar soluções e promover mudanças na forma como o Estado se relaciona com seus ativos.

Por fim, destaca-se o desafio de desenvolver capacidades técnicas e operacionais compatíveis com a complexidade da agenda proposta. A gestão estratégica de ativos — especialmente em áreas como estruturação financeira, modelagem de projetos, avaliação econômica e negociação com o setor privado — demanda competências específicas que nem sempre estão plenamente disponíveis no setor público. Isso implica a necessidade de investimento em qualificação institucional, construção de parcerias e, eventualmente, contratação de expertise externa, com a obrigatoriedade de transferência de conhecimentos para Companhia. Ao mesmo tempo, coloca-se o desafio de equilibrar a busca por eficiência econômica com a preservação dos objetivos públicos, garantindo que a captura de valor esteja alinhada a uma estratégia mais ampla de desenvolvimento.

Em síntese, o diagnóstico do patrimônio público e dos ativos sob gestão da CearaPar revela a existência de um conjunto expressivo de oportunidades associadas à mobilização de valor latente, à integração de ativos e à exploração de novas fronteiras, como os ativos ambientais e intangíveis. No entanto, a realização desse potencial depende do enfrentamento de desafios relacionados à informação, à governança e às capacidades institucionais. A forma como esses elementos serão equacionados tende a definir o grau de sucesso da CearaPar enquanto instrumento estratégico de desenvolvimento econômico para o Estado do Ceará.

3. Estrutura jurídica e institucional

A CearaPar, enquanto empresa estatal voltada à gestão de ativos e estruturação de projetos, opera em uma posição institucional singular, situada na interface entre o setor público e o mercado. Sua natureza jurídica permite atuar com maior flexibilidade operacional em relação à administração direta, especialmente na estruturação de operações financeiras, na gestão de ativos e na relação com investidores, ao mesmo tempo em que permanece vinculada às diretrizes estratégicas do Estado do Ceará, seu acionista controlador. Essa dupla condição, de agente público e operador de mercado, constitui um dos principais ativos institucionais da companhia, na medida em que viabiliza a mobilização de instrumentos típicos do setor privado para a geração de valor público.

No entanto, essa mesma característica também impõe desafios relevantes, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre agilidade operacional e conformidade normativa. A CearaPar está sujeita a um arcabouço regulatório que inclui regras de governança corporativa, controle interno, compliance e prestação de contas, o que, embora fundamental para garantir transparência e integridade, pode introduzir custos de transação e aumentar o tempo de implementação de projetos. Nesse sentido, a efetividade do Plano de Negócios dependerá da capacidade da companhia de operar dentro dessas restrições sem comprometer sua capacidade de inovação, estruturação de operações complexas e resposta às oportunidades de mercado.

A estrutura de governança da CearaPar apresenta um desenho institucional compatível com boas práticas de governança corporativa, articulando instâncias deliberativas, executivas e de controle. No nível superior, destacam-se a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, responsáveis pela definição de diretrizes estratégicas, supervisão da gestão e controle institucional. Essa estrutura cria um ambiente propício à *accountability* e ao alinhamento entre a atuação da companhia e os interesses do Estado, ao mesmo tempo em que estabelece mecanismos de controle e supervisão típicos de empresas estatais modernas.

Cabe ressaltar, no entanto, que apesar do arcabouço legal e do presente desenho institucional da Companhia, ainda existem necessidades de adequação ao ordenamento jurídico quanto ao modelo organizacional da função de riscos e conformidade, a exemplo do Decreto Estadual nº 34.238/2021, art. 6º, §3º que determina que a área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e gestão de riscos deve ser vinculada ao Diretor-Presidente e liderada por diretor estatutário, com atuação independente. O presente fato poderia ser resolvido com a criação de uma Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade, o que daria maior robustez de governança, especialização funcional e melhor distribuição de responsabilidades.

No nível executivo, a organização está estruturada em três diretorias principais: Diretoria da Presidência, Diretoria de Negócios e Relação com Investidores (DINRI) e Diretoria Administrativo-Financeira (DIAFI). Essa divisão reflete uma separação funcional clara entre (i) direção estratégica e representação institucional, (ii) originação e estruturação

de negócios e (iii) suporte financeiro, administrativo e de controle. Do ponto de vista do Plano de Negócios, essa configuração é particularmente relevante, pois garante a existência de uma área dedicada à prospecção de oportunidades e relacionamento com investidores — elemento central para a execução da estratégia — ao mesmo tempo em que assegura suporte técnico e governança financeira adequados.

No nível tático-operacional, a CearaPar conta com um conjunto de gerências especializadas que estruturam sua capacidade de atuação sobre diferentes tipos de ativos e funções organizacionais. Destacam-se, entre outras, as gerências de Ativos Mobiliários (GEMOB) e Ativos Imobiliários (GEAIM), diretamente alinhadas às principais verticais de negócio da companhia, além das gerências de Riscos e Conformidade (GERCON), Tecnologia (GETEC), Aquisições e Contratos (GEAC) e Administrativo-Financeira (GEAFI). Essa estrutura evidencia uma tentativa de organizar a atuação da companhia tanto por tipo de ativo quanto por funções transversais de suporte e controle.

Do ponto de vista do Plano de Negócios, essa configuração apresenta uma vantagem importante: a existência de unidades dedicadas à gestão de ativos específicos permite maior especialização técnica e potencial ganho de eficiência na estruturação de projetos. Ao mesmo tempo, a presença de áreas transversais — como riscos, compliance, tecnologia e contratos — reforça a capacidade institucional de lidar com projetos complexos, especialmente aqueles que envolvem mercado de capitais, parcerias público-privadas ou ativos de alta sofisticação. No entanto, essa estrutura também exige forte coordenação interna, uma vez que a geração de valor frequentemente depende da atuação integrada entre diferentes áreas.

4. Objetivos e Proposta de Valor Institucional

A partir do diagnóstico do contexto econômico-fiscal do Estado do Ceará e da análise do patrimônio público e dos ativos sob gestão, este Plano de Negócios estrutura-se em torno de um objetivo central: posicionar a CearaPar como instrumento estratégico de captura, valorização e alavancagem de ativos públicos, ampliando a capacidade do Estado de

induzir o desenvolvimento econômico de forma sustentável, integrada e orientada à geração de valor de longo prazo.

Esse objetivo geral parte do reconhecimento de uma dupla condição. De um lado, o Estado apresenta solidez fiscal e capacidade institucional relevante, mas com limitações estruturais para expandir o investimento público por vias tradicionais. De outro, dispõe de um conjunto significativo de ativos com potencial de geração de valor ainda sub-explorado. Nesse sentido, a CearaPar emerge como mecanismo capaz de articular essas duas dimensões, operando como ponte entre restrição fiscal e oportunidade econômica.

4.1 Objetivo Geral do Plano de Negócios

Estruturar e consolidar a atuação da CearaPar como plataforma estratégica de gestão, valorização e alavancagem de ativos públicos, com vistas à ampliação da capacidade de investimento do Estado, à dinamização da economia e à geração sustentável de valor econômico e social.

4.2 Objetivos Específicos

Desdobrando esse objetivo geral, o Plano de Negócios estabelece os seguintes objetivos específicos:

- **Estruturar e qualificar o portfólio de ativos do Estado**
 - Mapear, consolidar e padronizar as informações sobre os ativos públicos;
 - Classificar e priorizar ativos com base em seu potencial de geração de valor;
 - Implantar instrumentos de gestão ativa do portfólio.
- **Ampliar a captura de valor econômico dos ativos públicos**
 - Desenvolver estratégias de monetização direta e indireta;
 - Requalificar ativos subutilizados ou ociosos;

- Maximizar o retorno econômico e fiscal associado aos ativos.
- **Estruturar e viabilizar projetos estratégicos**
 - Atuar como estruturadora de projetos integrados envolvendo ativos públicos;
 - Desenvolver modelagens econômico-financeiras e jurídicas para projetos complexos;
 - Atrair investimentos privados para setores prioritários.
- **Diversificar instrumentos financeiros e de financiamento e alavancagem**
 - Estruturar fundos, veículos financeiros e parcerias;
 - Utilizar ativos como lastro para captação de recursos;
 - Reduzir a dependência do orçamento público como única fonte de investimento.
- **Promover a integração entre ativos e políticas públicas**
 - Articular a atuação da CearaPar com as Secretarias de Estado e empresas estatais;
 - Integrar ativos à estratégia de desenvolvimento territorial e produtivo;
 - Apoiar a execução de políticas públicas por meio da valorização de ativos.
- **Desenvolver novas fronteiras de geração de valor**
 - Estruturar iniciativas relacionadas a ativos ambientais e economia verde;
 - Explorar ativos intangíveis e digitais;
 - Incorporar inovação na gestão e uso dos ativos públicos.

4.3 Proposta de Valor Institucional

A proposta de valor da CearaPar deve ser compreendida de forma diferenciada para cada público estratégico, refletindo sua natureza transversal e sua posição na interface entre Estado, mercado e sociedade.

4.3.1 Proposta de valor para o Estado

Para o Tesouro Estadual:

A CearaPar amplia o espaço fiscal do Estado sem pressionar diretamente o orçamento público, ao transformar ativos subutilizados em fontes de receita e alavancagem financeira. Sua atuação permite:

- Geração de receitas extraordinárias e recorrentes;
- Redução da necessidade de investimentos em manutenção dos ativos;
- Melhoria na eficiência do uso do patrimônio público;
- Maior previsibilidade e diversificação das fontes de financiamento.

Em síntese, a companhia atua como um instrumento de otimização fiscal via gestão inteligente de ativos.

Para as Secretarias e Empresas estatais:

A CearaPar funciona como uma plataforma de apoio à implementação de políticas públicas, oferecendo:

- Estruturação técnica de projetos complexos;
- Modelagem de parcerias com o setor privado;
- Viabilização financeira de iniciativas estratégicas;
- Integração entre ativos públicos e políticas setoriais.

Dessa forma, contribui para superar limitações operacionais e orçamentárias das secretarias, permitindo maior efetividade na execução das políticas públicas.

4.3.2 Proposta de valor para parceiros privados

Para o setor privado, a CearaPar reduz custos de transação e incertezas associadas à interação com o setor público, ao atuar como interlocutora qualificada e estruturadora de oportunidades.

Sua proposta de valor inclui:

- Identificação e estruturação de projetos com ativos públicos;
- Segurança jurídica e institucional na modelagem das operações;
- Acesso a oportunidades de investimento estruturadas e alinhadas às estratégias do Estado;
- Redução de riscos por meio de governança e coordenação institucional.

Nesse sentido, a CearaPar atua como uma plataforma de originação e estruturação de investimentos, aumentando a atratividade do Estado para o capital privado.

4.3.3 Proposta de valor para a sociedade

Para a sociedade, a atuação da CearaPar se traduz na ampliação da capacidade do Estado de gerar desenvolvimento econômico com maior eficiência e sustentabilidade.

Os principais elementos dessa proposta de valor incluem:

- Aumento do investimento em infraestrutura e serviços públicos;
- Geração de emprego e dinamização da economia;
- Uso mais eficiente e transparente do patrimônio público;
- Promoção de projetos com impacto social, territorial e ambiental.

Além disso, ao viabilizar novas formas de financiamento e execução de políticas públicas, a CearaPar contribui para um modelo de desenvolvimento social menos dependente de restrições fiscais tradicionais.

5. Arquitetura e Portfólio de Atuação

A atuação da CearaPar fundamenta-se na gestão estratégica dos ativos públicos do Estado em um portfólio estruturado e orientado à geração de valor econômico, fiscal e social. Essa arquitetura busca superar a gestão fragmentada tradicional, estabelecendo uma lógica integrada, na qual diferentes classes de ativos são mobilizadas de forma coordenada e alinhada às prioridades de desenvolvimento do Estado.

A estruturação deste portfólio parte de dois princípios centrais: a classificação dos ativos segundo sua natureza econômica e potencial de geração de valor, e a definição de instrumentos adequados de valorização e alavancagem, de acordo com as características de cada ativo. Essa abordagem permite à CearaPar atuar simultaneamente como gestora de ativos, estruturadora de projetos e plataforma de articulação entre o setor público e o privado.

5.1 Classificação do Portfólio por Tipo de Ativo

O portfólio da CearaPar organiza-se em cinco grandes classes de ativos:

- **Ativos Imobiliários:** Compreendem terrenos, edificações e áreas públicas, urbanas ou periurbanas, com potencial de valorização econômica. Incluem tanto ativos ociosos ou subutilizados quanto áreas estratégicas para projetos de desenvolvimento urbano, habitação, logística e serviços. Representam uma das principais fontes de captura de valor fundiário e de indução ao desenvolvimento territorial.
- **Ativos Econômicos:** Incluem participações societárias, ativos vinculados à provisão de infraestrutura e serviços econômicos, como projetos logísticos, energéticos, industriais e de mobilidade. Abrangem concessões, parcerias público-privadas e participação em projetos estruturantes. São

ativos com elevado potencial de impacto econômico e capacidade de atração de investimento privado.

- **Ativos Financeiros:** Correspondem a valores mobiliários , créditos, fundos e instrumentos financeiros estruturados. Essa categoria permite à CearaPar atuar na estruturação de veículos de investimento, na alocação estratégica de recursos e na alavancagem financeira de projetos, ampliando a capacidade de financiamento do Estado.
- **Ativos Intangíveis:** Englobam marcas, direitos, bases de dados, know-how institucional e outros ativos não físicos. Embora menos tradicionais na gestão pública, apresentam crescente relevância, especialmente no contexto da economia digital e da valorização de dados e capacidades institucionais.
- **Ativos Ambientais:** Relacionam-se a recursos naturais, serviços ecossistêmicos e ativos vinculados à agenda climática e ambiental, como créditos de carbono e projetos de conservação. Representam uma fronteira emergente de geração de valor, alinhada à transição para uma economia de baixo carbono.

5.2 Escopo de Atuação e Instrumentos Utilizáveis

A atuação da CearaPar combina diferentes instrumentos de valorização e alavancagem, selecionados de acordo com a natureza dos ativos e os objetivos dos projetos. Entre os principais instrumentos, destacam-se:

- **Elaboração e implementação de estudos, planos, projetos e ações:** realiza a prestação de serviços para os órgãos de governo do estado e para as estatais, como a elaboração de estudos, planos, projetos e demais demandas relacionadas com sua expertise de atuação, a exemplo da elaboração dos planos de gestão de ativos imobiliários (art. 2 do Decreto nº 34.723/22) e serviços relacionados ao Termo de Ajustamento de Gestão (TAG).
- **Alienação de ativos:** venda estratégica de ativos não essenciais ou com maior valor de mercado, com geração imediata de receita para o Estado.

- **Locação e arrendamento:** monetização recorrente de ativos imobiliários, mantendo a propriedade pública.
- **Fundos de Investimento Imobiliário (FIIs):** estruturação de portfólios imobiliários com participação de investidores privados, permitindo liquidez e valorização dos ativos.
- **Securitização de ativos e receitas:** transformação de fluxos futuros em recursos imediatos, ampliando a capacidade de investimento.
- **Participações societárias e joint ventures:** atuação direta em projetos estratégicos, compartilhando riscos e resultados com parceiros privados.
- **Concessões e Parcerias Público-Privadas (PPPs):** aplicáveis sobretudo a ativos de infraestrutura e serviços, permitindo a transferência da operação ao setor privado com compartilhamento de riscos e investimentos.

5.3 Critérios de Priorização e Seleção de Projetos

Dada a limitação de recursos e capacidades, a atuação da CearaPar deve ser orientada por critérios claros de priorização, garantindo foco estratégico e eficiência na alocação de esforços. Propõem-se os seguintes critérios:

- **Potencial de geração de valor econômico e fiscal:** Capacidade do ativo ou projeto de gerar receitas, reduzir custos ou ampliar a base econômica do Estado.
- **Alinhamento com a estratégia de desenvolvimento do Estado:** Contribuição para políticas públicas prioritárias, como desenvolvimento regional, industrialização, transição energética e inclusão social, alinhadas ao planejamento estratégico do Estado.
- **Capacidade de atração de investimento privado:** Potencial de mobilização de capital privado, reduzindo a necessidade de recursos públicos diretos.
- **Grau de maturidade e viabilidade do projeto:** Nível de estruturação técnica, jurídica e institucional, incluindo disponibilidade de informações e segurança regulatória.

- **Impacto territorial e social:** Capacidade de promover desenvolvimento regional, reduzir desigualdades e gerar empregos.
- **Complexidade e risco:** Avaliação dos riscos envolvidos e da capacidade institucional de gerenciá-los.
- **Efeito demonstrativo e capacidade de replicação:** Potencial do projeto de servir como referência para novas iniciativas e estruturar novos mercados.

6. Modelo de negócio e Tese de Geração de Valor

A atuação da CearaPar se estrutura a partir de um modelo de negócio orientado à gestão inteligente de ativos públicos, com foco na geração de receitas, na alavancagem de investimentos e na ampliação do espaço fiscal do Estado. Diferentemente de órgãos tradicionais da administração pública, cuja atuação se limita à execução orçamentária, a CearaPar opera como uma plataforma de estruturação e valorização de ativos, articulando instrumentos financeiros, jurídicos e operacionais para transformar ativos em fluxos de valor econômico e social.

Esse modelo combina duas dimensões complementares. A primeira refere-se à geração direta de receitas, associada à monetização de ativos e à prestação de serviços de estruturação. A segunda diz respeito à geração indireta de valor, por meio da viabilização de investimentos, dinamização econômica e ampliação da base tributária do Estado. A sustentabilidade do modelo depende da capacidade de equilibrar essas duas dimensões, garantindo viabilidade econômica à companhia e, simultaneamente, impacto estratégico para o desenvolvimento estadual.

6.1 Fontes de Receita

As fontes de receita da CearaPar derivam da sua atuação como gestora ativa de ativos públicos e estruturadora de projetos, combinando mecanismos de geração de caixa de curto prazo com estratégias de captura de valor de médio e longo prazo. Diferentemente de estruturas tradicionais do setor público, cuja receita está majoritariamente vinculada a transferências orçamentárias e recebimento de tarifas públicas, o modelo da CearaPar

baseia-se na diversificação de fontes e na recorrência progressiva de receitas, associadas ao desempenho do seu portfólio de ativos e projetos.

De forma geral, **as receitas** podem ser organizadas **em três grandes grupos: (i) receitas de estruturação de projetos e prestação de serviços, (ii) receitas operacionais e patrimoniais, e (iii) receitas financeiras e de valorização de ativos**. Essa distinção é relevante porque cada grupo possui dinâmicas distintas de risco, previsibilidade e escalabilidade, o que impacta diretamente a sustentabilidade do modelo de negócio.

6.1.1 Receitas de estruturação de projetos e prestação de serviços

Esse grupo de receitas está associado à atuação da CearaPar como estruturadora técnica e financeira de projetos, constituindo uma fonte importante de geração de caixa no curto prazo, especialmente nas fases iniciais de maturação da companhia.

6.1.1.1 Receitas de estruturação de projetos: Correspondem à remuneração pela elaboração de estudos de viabilidade, elaboração de planos, modelagens econômico-financeiras, estruturação jurídica e desenho de governança de projetos. Essas taxas podem assumir diferentes formatos:

- Pagamento direto por órgãos do Estado (como contratante da estruturação);
- Incorporação ao custo do projeto, sendo remuneradas pelo investidor vencedor;
- Remuneração condicionada ao sucesso (*success fee*).

Essa linha de receita é particularmente relevante por permitir à CearaPar monetizar sua capacidade técnica antes da maturação dos ativos, reduzindo a dependência de receitas patrimoniais no curto prazo.

6.1.1.2 Receitas de gestão e administração: Associadas à gestão de fundos, veículos financeiros ou ativos delegados à CearaPar, incluindo:

- Gestão de fundos imobiliários ou financeiros;
- Pagamento por serviços especializados, como consultor especializado na área de gestão de ativos imobiliários;
- Administração de portfólios de ativos públicos;
- Gerenciamento e monitoramento de contratos de concessão ou PPPs.

Essas receitas tendem a ser **recorrentes e previsíveis**, contribuindo para a estabilidade financeira da companhia.

6.1.2 Receitas operacionais e patrimoniais

Esse grupo refere-se à exploração direta dos ativos sob gestão, constituindo a base de receitas recorrentes de médio prazo.

6.1.2.1 Receitas imobiliárias: Incluem diferentes formas de monetização de ativos imobiliários:

- **Locação e arrendamento:** geração de fluxo contínuo de receitas, mantendo a propriedade pública;
- **Concessão de uso:** exploração por terceiros mediante pagamento periódico;
- **Cessão onerosa:** geração de receita a partir de cessão do ativo;
- **Alienação estratégica:** venda de ativos com baixa função pública ou alto valor de mercado;
- **Parcerias para desenvolvimento urbano:** participação em projetos com captura de valorização fundiária.

Essa categoria apresenta alto potencial de escalabilidade, especialmente à medida que o portfólio imobiliário é estruturado e integrado.

6.1.2.2 Receitas de concessões e PPPs: Derivam da participação da CearaPar em projetos de infraestrutura e serviços, podendo incluir:

- Outorgas (iniciais e/ou periódicas);
- Participação em receitas operacionais;

Essas receitas tendem a ser de longo prazo e alta previsibilidade, embora dependam de maturação mais lenta dos projetos.

6.1.3 Receitas financeiras e de valorização de ativos

Esse grupo concentra as receitas com maior potencial de geração de valor no longo prazo, ainda que mais sujeitas à volatilidade.

6.1.3.1 Dividendos e participações societárias: Resultam da participação da CearaPar em empresas, SPEs (sociedades de propósito específico) ou fundos de investimento. Podem assumir a forma de:

- Distribuição periódica de lucros;
- Participação em resultados operacionais;
- Valorização de participações ao longo do tempo.

Essa linha de receita posiciona a CearaPar como investidora e gestora estratégica, compartilhando riscos e retornos com o setor privado.

6.1.3.2 Ganhos de capital (capital gains): Correspondem à captura de valor decorrente da valorização de ativos após processos de estruturação, requalificação ou desenvolvimento. Exemplos incluem:

- Venda de ativos imobiliários após valorização;
- Desinvestimento em participações societárias;
- Rentabilização de aplicações financeiras;
- Liquidação de cotas em fundos estruturados.

Essa fonte é tipicamente não recorrente, mas pode gerar picos relevantes de receita, sendo fundamental para a lógica de reciclagem de ativos.

6.1.3.3 Receitas de estruturação financeira e securitização: Incluem ganhos associados à transformação de ativos e fluxos futuros em instrumentos financeiros, tais como:

- Securitização de receitas públicas ou contratuais;
- Estruturação de FIDCs e outros veículos;
- Intermediação financeira em operações estruturadas.

Essas receitas dependem de maior sofisticação técnica, mas permitem ampliar significativamente a capacidade de alavancagem da companhia.

6.1.3.4 Receitas associadas a ativos ambientais e intangíveis: Representam uma fronteira emergente de monetização, incluindo:

- Comercialização de créditos de ativos ambientais, como créditos de carbono e de reuso de recursos hídricos;
- Remuneração por serviços ambientais;
- Monetização de dados e ativos digitais;
- Exploração de direitos e propriedade intelectual.

Embora ainda incipientes, essas receitas possuem elevado potencial de crescimento no médio e longo prazo, especialmente em um contexto de transição para uma economia mais verde e digital.

6.1.4 Portfólio de projetos modelados no Plano de Negócios

Para a elaboração do Plano de Negócios 2026–2030, a modelagem econômico-financeira considerou o portfólio atual de projetos da CEARAPAR com potencial de geração de receitas, organizado conforme as classes de ativos que estruturam a atuação da Companhia. Essa organização permite evidenciar a relação entre cada projeto, sua natureza econômica, o modelo de receita associado e o mecanismo de monetização previsto.

A seguir, apresenta-se o conjunto de projetos utilizado como base para as projeções do Plano, agrupado por classe de ativo e por modelo de receita. Essa leitura facilita a compreensão das fontes potenciais de geração de valor, confere maior transparência às premissas adotadas e apoia a priorização das iniciativas no horizonte 2026–2030:

A. Ativos Imobiliários

1. Receitas imobiliárias

- I. Leilões de imóveis não operacionais – remuneração de 5% do valor da alienação estratégica
- II. Cessão de imóveis – remuneração de 5% do valor da cessão onerosa

2. Receitas de estruturação de projetos

- III. Gestão imobiliária PGAI SEFAZ – Remuneração por imóvel
- IV. Gestão imobiliária SPS – Remuneração por imóvel
- V. Gestão imobiliária SESA – Remuneração por imóvel

B. Ativos Econômicos

1. Receitas de estruturação de projetos

- VI. SISPART SEFAZ – Remuneração por órgãos/entidades do Estado

- VII. Convênio Estatais – Remuneração por órgãos/entidades do Estado
- VIII. Loteria Estadual – Remuneração condicionada ao sucesso

C. Ativos Financeiros

1. Receitas de estruturação de projetos

- IX. Securitização da dívida pública - Remuneração condicionada ao sucesso

2. Receitas de gestão e administração

- X. Fundo de Investimento Imobiliário do Estado do Ceará (FII Iracema)
- Remuneração por serviços de consultoria especializados;

D. Ativos Intangíveis

1. Receitas de concessões e PPPs

- XI. Naming Rights Projeto Arena Castelão – Remuneração de 5% do valor de cessão de direitos de nomeação
- XII. Holding Lab - Remuneração por serviços especializados
- XIII. Rentabilização de Propriedade Intelectual - Remuneração por direitos e propriedade intelectual

E. Ativos Ambientais

1. Receitas associadas a ativos ambientais e intangíveis

- XIV. Sistema de Créditos Hídricos (SCH) - Remuneração pela Comercialização de créditos de serviços ambientais

Portfólio de Projetos Modelado no Plano de Negócios 2026–2030

Organização por classe de ativo, modelo de receita e mecanismo de monetização



A modelagem econômico-financeira do Plano de Negócios 2026–2030 considera o portfólio de projetos da CEARAPAR com potencial de geração de receitas, organizado por classes de ativos. Essa visualização evidencia a relação entre a natureza do ativo, o modelo de receita e o mecanismo de monetização, facilitando a compreensão das premissas adotadas.



Alienação /
cessão onerosa



Pagamento
direto



Serviços
especializados



Êxito /
sucesso



Participação /
exploração



Ativos Imobiliários

5 projetos

Modelos de receita

- Receitas imobiliárias
- Estruturação de projetos

Projetos modelados

- Leilões de imóveis não operacionais
- Cessão de imóveis
- Gestão imobiliária SESA
- Gestão imobiliária PGAI SEFAZ
- Gestão imobiliária SPS



Ativos Econômicos

3 projetos

Modelos de receita

- Estruturação de projetos

Projetos modelados

- SISPART SEFAZ
- Convênio Estatais
- Loteria Estadual



Ativos Financeiros

2 projetos

Modelos de receita

- Estruturação de projetos
- Gestão e administração

Projetos modelados

- Securitização da dívida pública
- FII Iracema

Portfólio de Projetos Modelado no Plano de Negócios 2026–2030

Continuação do detalhamento por classe de ativo



Ativos Intangíveis

3 projetos

Modelos de receita

- Concessões e PPPs
- Serviços especializados
- Propriedade intelectual

Projetos modelados

- Naming Rights – Arena Castelão
- Holding Lab
- Rentabilização de PI



Ativos Ambientais

1 projeto

Modelos de receita

- Receitas associadas a ativos ambientais e intangíveis

Projetos modelados

- Sistema de Créditos Hídricos (SCH)

Ficha visual para o detalhamento de cada projeto

- | | | |
|----------|----------------------------|---|
| 1 | Oportunidade | ativo/problema que gera valor |
| 2 | Modelo de receita | como a receita será capturada |
| 3 | Papel da CEARAPAR | estruturação, gestão, administração ou participação |
| 4 | Premissas 2026–2030 | base de cálculo, prazo e condicionantes |
| 5 | Resultado esperado | receita, eficiência ou valorização patrimonial |

6.1.5 Dinâmica temporal das receitas

Um elemento central do modelo de negócio da CearaPar é a defasagem temporal entre as diferentes fontes de receita, que reflete o próprio ciclo de maturação dos ativos e projetos sob sua gestão. Diferentemente de organizações com fluxo de caixa homogêneo, a CearaPar opera em um ambiente no qual as receitas emergem em momentos distintos, com níveis variados de previsibilidade, risco e intensidade.

Isso representa um **desafio significativo, uma vez que em sua criação não foram estabelecidas as fontes de financiamento de sua operação rotineira e nem o modelo de geração de receitas por grupo de ativos**. Além disso, essa defasagem operacional demanda que a CearaPar desembolse recursos para sua sustentação rotineira e para o investimento na estruturação de projetos e novos negócios, sem a segurança o prazo e a concretização do retorno destes investimentos, arcando com um grande risco financeiro, sem o devido respaldo orçamentário.

Em relação aos prazos temporais temos que no curto prazo, predominam as receitas associadas à capacidade técnica e institucional da companhia, especialmente aquelas vinculadas à estruturação de projetos e prestação de serviços. Essas receitas desempenham um papel fundamental na fase inicial de consolidação da CearaPar, pois permitem a geração de caixa sem a necessidade de maturação prévia de ativos. Ao mesmo tempo, possuem limitações em termos de escalabilidade e tendem a depender da demanda por novos projetos, o que exige uma estratégia ativa de originação, bem como da limitação das possibilidades de contratação pelos órgãos do governo e empresas estatais.

No médio prazo, espera-se a consolidação de receitas de natureza patrimonial, operacional e financeira, especialmente aquelas associadas à exploração de ativos imobiliários, à gestão de contratos, à estruturação de operações financeiras e à administração de veículos ou portfólios. Essas receitas podem apresentar maior previsibilidade relativa do que as receitas estritamente eventuais ou de êxito, mas sua recorrência não deve ser presumida. Sua efetiva materialização depende da formalização dos contratos, da ativação dos ativos, da definição de mecanismos de remuneração e da capacidade da CearaPar de renovar continuamente sua carteira de operações.

No cenário base da modelagem, a maturação dos projetos atualmente mapeados produz ganho relevante de escala nos primeiros anos do Plano, mas não assegura, por si só, uma expansão contínua das receitas até o final do horizonte analisado. A partir de 2028, torna-se necessário reforçar a originação e a estruturação de novos projetos para compensar a redução das receitas previstas nas operações já incluídas na modelagem.

No longo prazo, destacam-se as receitas financeiras, os ganhos de capital, as participações societárias e os retornos associados a fundos e operações estruturadas. Essas fontes podem gerar volumes relevantes de receita, mas possuem caráter mais condicionado, pois dependem da conclusão bem-sucedida das operações, da existência de ativos ou fluxos elegíveis, da segurança jurídica dos arranjos, das condições de mercado e da capacidade de atrair investidores. Por essa razão, devem ser tratadas como componentes relevantes da estratégia de geração de valor, mas não como fluxos automaticamente recorrentes ou garantidos.

A sustentabilidade do modelo de negócio da CearaPar dependerá, portanto, da composição equilibrada de receitas com diferentes perfis temporais e graus de risco. As receitas de curto prazo, vinculadas à prestação de serviços e à estruturação de projetos, contribuem para a geração inicial de caixa, mas são limitadas em escala e dependem de demanda contínua por novas contratações. As receitas patrimoniais, financeiras e de valorização podem ampliar o resultado da Companhia, mas exigem maturação institucional, formalização de instrumentos e renovação permanente do pipeline de ativos e operações.

Do ponto de vista estratégico, a Companhia deverá gerir simultaneamente projetos em diferentes estágios de maturação, evitando tanto a dependência exclusiva de receitas imediatas quanto a exposição excessiva a operações de longo prazo sem geração de caixa suficiente no período de estruturação. Isso requer, de um lado, forte atuação na originação e na formalização de mecanismos de remuneração e, de outro, critérios de priorização que combinem potencial econômico, maturidade institucional, viabilidade jurídica, risco de execução e capacidade efetiva de conversão dos ativos em receitas apropriáveis pela CearaPar.

Assim, a geração sustentável de valor não decorrerá apenas da existência de ativos públicos com potencial de monetização, mas da capacidade institucional da Companhia de estruturar projetos viáveis, capturar parte do valor gerado, controlar os custos associados à expansão de sua estrutura e renovar continuamente sua carteira de oportunidades.

Tabela 1 – Fontes de Receita por Dimensão Temporal

Fonte de Receita	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Receitas de estruturação de projetos	X		
Receitas de gestão e administração		X	X
Receitas imobiliárias – locação/arrendamento		X	X
Receitas imobiliárias – alienação	X	X	X
Receitas de concessões e PPPs		X	X
Dividendos e participações societárias		X	X
Ganhos de capital (capital gains)			X
Securitização e estruturação financeira		X	
Receitas de ativos ambientais		X	X
Receitas de ativos intangíveis/digitais		X	X

Fonte: Elaboração Própria.

6.2 Estrutura de Custos

A estrutura de custos da CearaPar reflete sua natureza como plataforma de gestão ativa de ativos e estruturação de projetos, sendo caracterizada por elevada intensidade técnica, institucional e relacional. Diferentemente de organizações operacionais tradicionais — nas quais os custos estão majoritariamente associados à produção direta de bens ou serviços —, a CearaPar concentra seus dispêndios em atividades de originação, estruturação, coordenação e governança, o que confere ao seu modelo uma composição de custos predominantemente indireta, porém altamente estratégica.

De forma geral, os custos podem ser organizados em quatro grandes blocos: (i) custos de estruturação e desenvolvimento de projetos, (ii) custos operacionais e institucionais,

(iii) custos de transação e governança, e (iv) custos financeiros e de alavancagem. Cada um desses blocos possui dinâmicas distintas em termos de previsibilidade, variabilidade e relação com a geração de receitas, o que exige uma gestão integrada e orientada ao portfólio.

6.2.1 Custos de estruturação e desenvolvimento de projetos

Esse grupo concentra os custos diretamente associados à transformação de ativos em projetos investíveis, sendo essencial para a geração de valor no modelo da CearaPar.

Incluem-se nessa categoria:

- Elaboração de estudos técnicos, econômicos e de viabilidade;
- Modelagem econômico-financeira e regulatória;
- Assessorias jurídicas especializadas;
- Treinamentos, capacitações e especializações de equipe própria e terceiros;
- Consultorias técnicas setoriais (infraestrutura, urbano, ambiental etc.);
- Estruturação inicial de ativos (regularização, avaliação, due diligence).

Esses custos apresentam caráter semifixo e incremental, variando conforme o volume de projetos em pipeline. São, ao mesmo tempo, indispensáveis e intensivos em recursos, especialmente nas fases iniciais de cada projeto, quando ainda não há geração de receitas associadas.

Do ponto de vista estratégico, trata-se de um bloco de custos com alto potencial de alavancagem: uma vez estruturado, um projeto pode gerar receitas ao longo de muitos anos, o que dilui o custo inicial ao longo do tempo. No entanto, também envolve riscos relevantes, uma vez que nem todos os projetos estruturados necessariamente se concretizam.

6.2.2 Custos operacionais e institucionais

Referem-se à manutenção da estrutura organizacional da CearaPar e ao funcionamento cotidiano de suas atividades.

Incluem:

- Remuneração da equipe técnica e administrativa;
- Licenças;
- Sistemas de informação e gestão de ativos;
- Infraestrutura administrativa;
- Custos de governança corporativa (conselhos, auditorias, compliance);
- Atividades de planejamento, monitoramento e avaliação.

Esses custos possuem natureza predominantemente fixa, sendo relativamente independentes do número de projetos em andamento no curto prazo. No entanto, à medida que a companhia amplia sua atuação, espera-se que esses custos apresentem ganhos de escala, com aumento proporcionalmente menor em relação à expansão do portfólio.

6.2.3 Custos de transação e governança

Esse bloco de custos está associado à complexidade institucional das operações envolvendo ativos públicos e à necessidade de articulação entre múltiplos atores.

Incluem-se:

- Custos de negociação com parceiros públicos e privados;
- Elaboração e formalização de contratos;
- Auditorias independentes e certificações;
- Mecanismos de compliance e controle;
- Gestão de riscos e garantias contratuais.

Esses custos apresentam caráter variável e contingente, dependendo da complexidade e da natureza de cada projeto. Projetos mais estruturantes — como concessões e PPPs — tendem a envolver custos de transação mais elevados, em função da necessidade de maior segurança jurídica e institucional.

Do ponto de vista econômico, esses custos desempenham um papel ambíguo: por um lado, aumentam o custo de estruturação; por outro, são fundamentais para reduzir riscos e viabilizar a participação do setor privado. Assim, devem ser compreendidos como custos necessários para a criação de mercados e viabilização de investimentos.

6.2.4 Custos financeiros e de alavancagem

Referem-se aos custos associados à utilização de instrumentos financeiros e à participação direta da CearaPar em projetos.

Incluem:

- Custos de captação de recursos (juros, taxas, estruturação);
- Aportes de capital em projetos ou fundos;
- Custos de manutenção de garantias;
- Despesas associadas a operações estruturadas (securitização, fundos etc.).

Esses custos tendem a ser mais relevantes em estágios avançados de maturação da companhia, à medida que ela passa a atuar de forma mais ativa como investidora e estruturadora financeira.

6.2.5 Dinâmica temporal dos custos

Assim como ocorre com as receitas, a estrutura de custos da CearaPar apresenta uma dinâmica temporal específica, associada às diferentes fases do ciclo de geração de valor.

No curto prazo, predominam os custos de estruturação e desenvolvimento de projetos, bem como os custos fixos operacionais. Trata-se de um período intensivo em dispêndios, no qual a companhia ainda não capturou plenamente as receitas associadas aos ativos estruturados. Essa fase exige, portanto, capacidade de financiamento inicial e disciplina na seleção de projetos.

No médio prazo, observa-se maior equilíbrio entre custos e receitas, com a diluição progressiva dos custos fixos e a consolidação de receitas recorrentes. Os custos de transação continuam relevantes, mas passam a ser compensados pela entrada em operação de projetos estruturados.

No longo prazo, a estrutura de custos tende a se estabilizar, com menor peso relativo dos custos de estruturação e maior presença de custos associados à gestão de portfólio e operações financeiras. Nesse estágio, o modelo de negócio atinge maior maturidade, com receitas recorrentes e ganhos de capital compensando amplamente os custos incorridos nas fases iniciais.

Tabela 2 – Bloco de custo por Dimensão Temporal

Estrutura de Custos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Elaboração de planos e estudos técnicos, econômicos e de viabilidade	X		
Modelagem econômico-financeira e regulatória	X		
Treinamentos, capacitações e especializações de equipe própria e terceiros	X	X	X
Assessoria jurídica especializada	X	X	
Consultorias técnicas setoriais	X		
Regularização, avaliação e due diligence de ativos	X	X	
Remuneração da equipe técnica e administrativa	X	X	X
Sistemas de informação e gestão de ativos	X	X	X
Infraestrutura administrativa	X	X	X
Custos de governança corporativa e compliance	X	X	X

Estrutura de Custos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Prospecção e originação de projetos	X	X	
Negociação com parceiros públicos e privados		X	
Elaboração e formalização contratual		X	
Auditorias independentes e certificações		X	X
Gestão de riscos e garantias contratuais		X	X
Custos de captação de recursos		X	X
Aportes de capital em projetos ou fundos		X	X
Custos de manutenção de garantias			X
Despesas associadas a securitização e fundos		X	X

Fonte: Elaboração Própria.

6.3 Tese de Criação de Valor

A tese de criação de valor da CearaPar fundamenta-se na capacidade de transformar ativos públicos — frequentemente subutilizados, fragmentados ou com baixo grau de estruturação — em ativos econômicos capazes de gerar fluxos financeiros, atrair investimentos e induzir desenvolvimento. Essa transformação não ocorre de forma automática: ela depende de um conjunto de capacidades institucionais, técnicas e financeiras que permitem reduzir incertezas, estruturar oportunidades e conectar ativos a mercados.

Diferentemente de abordagens tradicionais, nas quais o patrimônio público é tratado de forma passiva ou meramente administrativa, a CearaPar adota uma lógica de gestão ativa de portfólio, na qual o valor é criado ao longo de um ciclo contínuo composto por quatro etapas: originação, estruturação, monetização e reciclagem de ativos. Cada uma dessas etapas possui mecanismos específicos de geração de valor, bem como riscos e condicionantes próprios.

6.3.1 Originação: identificação e ativação de valor latente

A etapa de originação corresponde ao processo de identificação de ativos e oportunidades com potencial de geração de valor, a partir de um universo amplo e, muitas vezes, pouco estruturado de patrimônio público. Nesse estágio, o principal diferencial da CearaPar reside na sua capacidade de leitura estratégica do território, das políticas públicas e das demandas do mercado.

O valor é criado, aqui, pela redução de assimetrias de informação e pela revelação de valor latente. Ativos ociosos, subutilizados ou mal alocados passam a ser compreendidos como insumos para projetos econômicos, a partir de critérios como localização, vocação produtiva, inserção em cadeias econômicas e potencial de valorização.

Essa etapa depende fortemente de:

- Qualidade e integração das bases de dados sobre ativos;
- Articulação com Secretarias, órgãos públicos e empresas estatais;
- Capacidade de identificar demandas do setor privado;
- Visão estratégica sobre o desenvolvimento territorial.

O risco associado à originação está na seleção inadequada de ativos ou projetos com baixa viabilidade, o que pode comprometer etapas subsequentes.

6.3.2 Estruturação: transformação em ativos investíveis

A etapa de estruturação é o núcleo técnico do modelo de negócio da CearaPar. Nela, os ativos identificados são convertidos em projetos investíveis, por meio da definição de modelos de exploração, elaboração de estudos de viabilidade e construção de arranjos institucionais e financeiros.

O valor é criado pela redução de incertezas e pela padronização de riscos, tornando os ativos compreensíveis e atrativos para investidores. Isso envolve:

- Modelagem econômico-financeira;

- Definição de instrumentos (PPP, concessão, fundo, alienação etc.);
- Estruturação jurídica e regulatória;
- Desenho de governança e alocação de riscos.

Essa etapa é intensiva em conhecimento e recursos, e constitui uma das principais barreiras de entrada para a atuação qualificada no campo da gestão de ativos públicos. Ao internalizar essa capacidade, a CearaPar reduz a dependência de soluções ad hoc e aumenta a eficiência na preparação de projetos.

O principal risco nessa fase está na complexidade da modelagem e na necessidade de compatibilizar interesses públicos e privados, o que exige elevada capacidade técnica e institucional.

6.3.3 Monetização: conversão em fluxos financeiros

Na etapa de monetização, o valor estruturado é efetivamente capturado, por meio da implementação dos projetos e da ativação dos ativos. Trata-se da fase em que o potencial econômico se transforma em fluxos financeiros concretos.

Os mecanismos de monetização incluem:

- Alienação ou concessão de ativos;
- Geração de receitas recorrentes (aluguéis, outorgas, tarifas);
- Entrada de investidores privados;
- Distribuição de resultados (dividendos, participação em receitas).

O valor é capturado pela conversão de ativos em fluxos de caixa, tanto para a CearaPar quanto para o Estado. Essa etapa é fortemente dependente das condições de mercado, da atratividade dos projetos e da confiança dos investidores.

O risco principal está na execução: projetos mal estruturados ou mal implementados podem não gerar os retornos esperados, afetando a credibilidade da companhia e sua capacidade futura de originação.

6.3.4 Mecanismos transversais de geração de valor

Além do ciclo principal, a tese de valor da CearaPar se apoia em três mecanismos transversais:

- **Arbitragem de ineficiências:** A CearaPar captura valor ao atuar sobre ineficiências existentes na gestão pública de ativos, como subutilização, fragmentação institucional e ausência de estruturação. Ao organizar e qualificar esses ativos, gera valor sem necessidade de criação de novos recursos.
- **Alavancagem financeira e institucional:** A companhia amplia o impacto de seus recursos ao mobilizar capital privado e utilizar instrumentos financeiros, multiplicando a capacidade de investimento do Estado.
- **Integração de ativos e políticas públicas:** Ao articular ativos com estratégias de desenvolvimento, a CearaPar gera valor não apenas financeiro, mas também econômico e social, potencializando o impacto das políticas públicas.

7. Modelagem econômico-financeira

7.1 Objetivo da modelagem econômico-financeira

A modelagem econômico-financeira do Plano de Negócios da CearaPar tem como objetivo estimar os efeitos esperados da nova estratégia de atuação da Companhia sobre sua capacidade de geração de receitas, estrutura de despesas, resultado operacional, resultado líquido e evolução patrimonial no horizonte de 2026 a 2030. Trata-se de um exercício prospectivo voltado a traduzir, em termos quantitativos, as possibilidades de captura de valor associadas ao portfólio de ativos, projetos e frentes de atuação consideradas no Plano de Negócios.

A construção da modelagem parte do reconhecimento de que a CearaPar possui um papel institucional específico: atuar como instrumento de apoio à gestão, estruturação, monetização e valorização de ativos estratégicos do Estado do Ceará. Nesse sentido, a projeção não se limita à reprodução do desempenho histórico da Companhia, mas incorpora uma perspectiva de reposicionamento institucional, considerando a ampliação de sua atuação sobre diferentes classes de ativos.

A modelagem foi elaborada com a finalidade de apoiar a avaliação da viabilidade econômico-financeira do Plano de Negócios, permitindo identificar a trajetória esperada de maturação das receitas, os principais vetores de geração de valor, a evolução da estrutura de custos e despesas e os impactos esperados sobre o resultado líquido e o patrimônio líquido da Companhia.

É importante destacar que os resultados apresentados não devem ser interpretados como previsões determinísticas, mas como estimativas condicionadas às premissas adotadas, ao grau de maturidade dos projetos considerados e à efetiva implementação das iniciativas previstas.

Assim, a modelagem cumpre uma dupla função no âmbito do Plano de Negócios. Em primeiro lugar, oferece uma base quantitativa para dimensionar o potencial econômico da nova estratégia da CearaPar. Em segundo lugar, permite explicitar os condicionantes institucionais, operacionais e financeiros necessários para que esse potencial seja efetivamente convertido em resultados, evidenciando que a ampliação das receitas depende não apenas da existência de ativos e oportunidades, mas também da capacidade da Companhia de estruturar projetos, mobilizar parcerias, executar sua carteira e consolidar competências internas compatíveis com sua nova agenda de atuação.

7.2 A Arquitetura Geral da Modelagem Econômico-Financeira

A modelagem econômico-financeira foi estruturada a partir da construção de projeções anuais para o período de 2026 a 2030, organizadas em três cenários: conservador, base

e otimista. Essa estrutura permite avaliar a trajetória esperada da CearaPar sob diferentes hipóteses de realização das receitas, evolução das despesas, desempenho financeiro e consolidação patrimonial, oferecendo uma visão comparativa sobre o potencial de sustentabilidade econômico-financeira do Plano de Negócios.

A arquitetura da modelagem foi organizada em blocos sucessivos de cálculo, de modo a reproduzir a lógica de formação do resultado da Companhia. Inicialmente, foram projetadas as receitas brutas associadas às diferentes classes de ativos e frentes de atuação da CearaPar. Em seguida, foram estimadas as deduções incidentes sobre a receita e os custos dos serviços prestados, permitindo a apuração da receita líquida e do lucro bruto. Posteriormente, foram projetadas as despesas administrativas e operacionais, o resultado financeiro, a tributação sobre o lucro e, por fim, o resultado líquido de cada exercício.

No bloco de receitas, a modelagem considerou as principais frentes de geração de valor vinculadas ao Plano de Negócios, agrupadas por classe de ativo: ativos imobiliários, ativos econômicos e de infraestrutura, ativos financeiros, ativos intangíveis e ativos ambientais. Essa organização permite identificar não apenas o volume total de receitas esperado, mas também a contribuição relativa de cada frente de atuação para a sustentabilidade financeira da Companhia. No bloco de custos, deduções e despesas, a modelagem buscou capturar os principais desembolsos associados à operação da CearaPar. A Demonstração do Resultado do Exercício projetada consolida esses diferentes blocos, permitindo visualizar a formação do resultado econômico da CearaPar em cada ano e em cada cenário. Essa estrutura permite acompanhar a passagem da receita potencial para o resultado efetivamente apropriado pela Companhia.

Além da apuração anual dos resultados, a modelagem também consolida a evolução do patrimônio líquido da CearaPar ao longo do horizonte de análise. Essa dimensão é relevante porque permite avaliar não apenas o desempenho econômico de cada exercício, mas também o impacto acumulado da estratégia sobre a capacidade patrimonial da Companhia. Assim, a modelagem busca captar a contribuição do Plano de Negócios para o fortalecimento financeiro e institucional da empresa no médio prazo.

Esse ponto é sensível, uma vez que a CearaPar já teve injeção líquida de recursos na ordem de R\$ 17 milhões pelo governo do estado do Ceará.

7.3 Metodologia da Modelagem Econômico-Financeira

A modelagem econômico-financeira do Plano de Negócios da CearaPar foi elaborada a partir da combinação entre informações documentais, dados históricos da Companhia, insumos gerenciais fornecidos pela equipe técnica e diretiva e estimativas prospectivas associadas às diferentes frentes de atuação previstas para o período de 2026 a 2030. O objetivo metodológico central foi construir uma projeção compatível com o estágio atual de maturação das iniciativas em carteira, preservando, ao mesmo tempo, a capacidade analítica de estimar o potencial de geração de receitas, a evolução das despesas e os impactos esperados sobre o resultado líquido e o patrimônio líquido da Companhia.

As principais fontes de informação utilizadas foram: os Demonstrativos de Resultado do Exercício compartilhados para o período de 2021 a 2025; a matriz de investimentos da CearaPar referente aos anos de 2025 e 2026; as informações qualitativas e quantitativas captadas em entrevistas realizadas com dirigentes e técnicos da Companhia.

Do ponto de vista operacional, a modelagem partiu das classes de ativos. Foram estimadas receitas potenciais a partir das informações disponíveis sobre contratos, projetos em estruturação, propostas, oportunidades de monetização, expectativas de remuneração, receitas recorrentes e receitas eventuais ou condicionadas ao êxito de determinadas operações.

A metodologia adotada buscou respeitar a natureza distinta de cada tipo de receita. Algumas rubricas foram projetadas a partir de bases mais objetivas, como dados históricos, contratos, estruturas de remuneração já conhecidas ou valores previamente informados pela Companhia. Outras, por sua vez, foram estimadas com base em expectativas gerenciais e hipóteses preliminares de captura de valor, especialmente nos casos em que os projetos ainda se encontram em fase de estruturação, negociação,

modelagem econômico-financeira, precificação, aprovação institucional ou validação junto ao mercado.

Por essa razão, é importante reconhecer que parte relevante das estimativas de receita possui caráter prospectivo e expectacional. Em muitos casos, os valores considerados refletem o potencial de geração de receita identificado pela Companhia, mas ainda dependem de etapas posteriores de detalhamento técnico, jurídico, econômico e institucional. Entre essas etapas, destacam-se a elaboração de modelagens específicas por projeto, a definição de arranjos contratuais, a precificação dos ativos ou serviços, a aprovação pelos órgãos competentes, a negociação com potenciais parceiros, a constituição de instrumentos jurídicos adequados e a efetiva resposta do mercado.

Para lidar com o grau de incerteza inerente às projeções, foram construídos três cenários: conservador, base e otimista, conforme já explicitado na seção anterior. O cenário base representa a trajetória considerada mais aderente às informações disponíveis e às expectativas centrais captadas no processo de levantamento. O cenário conservador incorpora hipóteses mais prudentes de realização das receitas e de evolução dos resultados, funcionando como teste de resiliência do Plano de Negócios. O cenário otimista, por sua vez, busca expressar o potencial de maior captura de valor caso as principais frentes de atuação avancem de forma mais favorável. A opção por trabalhar com cenários é metodologicamente relevante porque evita tratar as projeções como previsões determinísticas. Em vez disso, a modelagem deve ser lida como um instrumento de apoio à decisão, capaz de indicar ordens de grandeza, trajetórias prováveis, pontos de atenção e condicionantes para a sustentabilidade econômico-financeira da estratégia. Nesse sentido, os resultados apresentados devem ser interpretados como estimativas condicionadas às premissas adotadas, e não como valores garantidos de realização futura.

O exercício oferece uma base relevante para avaliar o potencial econômico-financeiro do Plano de Negócios, mas sua precisão dependerá do avanço posterior da modelagem individualizada dos projetos, da validação das premissas pela Companhia e da atualização periódica das informações à medida que as iniciativas forem amadurecendo.

7.4 Premissas Gerais Adotadas

A modelagem econômico-financeira do Plano de Negócios da CearaPar foi construída a partir de um conjunto de premissas gerais voltadas a traduzir, em termos quantitativos, a estratégia de reposicionamento institucional da Companhia no horizonte de 2026 a 2030. Essas premissas orientam a projeção das receitas, das deduções, dos custos, das despesas, do resultado financeiro, da tributação e da evolução patrimonial, servindo como base comum para os três cenários analisados.

A primeira premissa geral da modelagem é que a CearaPar ampliará progressivamente sua atuação como instrumento de gestão, estruturação e valorização de ativos do Estado do Ceará. Dessa forma, as projeções não se limitam à extrapolação do desempenho histórico da Companhia, mas incorporam novas possibilidades de geração de valor associadas ao portfólio de projetos e ativos considerados no Plano de Negócios.

A segunda premissa é que as receitas da CearaPar devem ser analisadas por tipologia de ativo, considerando a natureza distinta das fontes de geração de valor. Essa classificação permite diferenciar receitas mais diretamente associadas à gestão de bens e projetos patrimoniais, receitas decorrentes de estruturação de operações econômico-financeiras, receitas vinculadas a ativos de conhecimento e propriedade intelectual e receitas relacionadas a novas agendas ambientais.

A terceira premissa é que as receitas projetadas possuem diferentes graus de maturidade, recorrência e risco de realização. Algumas rubricas estão associadas a propostas, contratos, valores de referência ou expectativas mais diretamente informadas pela Companhia. Outras dependem de etapas posteriores de modelagem, negociação, precificação, aprovação institucional, estruturação jurídica e validação pelo mercado.

No caso das receitas imobiliárias, adotou-se como premissa que a CearaPar poderá ampliar sua participação na gestão, estruturação, alienação, cessão, leilão e valorização de ativos imobiliários estaduais. Essa frente foi modelada a partir de hipóteses

relacionadas à remuneração por serviços prestados, comissões de êxito, valores unitários por imóvel e propostas ou estimativas fornecidas no processo de levantamento.

Para os ativos econômicos e de infraestrutura, a premissa adotada é que a CearaPar poderá atuar na estruturação, acompanhamento ou apoio a projetos estratégicos de interesse do Estado, recebendo remuneração fixa, comissão de sucesso ou outras formas de captura de valor associadas ao desenvolvimento dessas iniciativas. Nessa classe, foram consideradas tanto receitas associadas a projetos com valores mais definidos quanto receitas potenciais cuja monetização ainda depende de desenho institucional mais claro.

No caso dos ativos financeiros, a modelagem assume que a CearaPar poderá capturar valor por meio da estruturação de operações financeiras, fundos, securitizações ou mecanismos similares de organização de ativos e fluxos econômicos do Estado. Essas receitas foram projetadas, em geral, como receitas condicionadas à estruturação bem-sucedida das operações e à definição de taxas, comissões ou participações compatíveis com o papel desempenhado pela Companhia.

Para os ativos intangíveis, adotou-se a premissa de que a CearaPar poderá desenvolver ou apoiar iniciativas associadas à gestão do conhecimento, inovação, cessões de direito de nomeação, propriedade intelectual, metodologias, sistemas e soluções institucionais. Como se trata de uma frente menos consolidada em termos de monetização, os valores projetados assumem caráter mais exploratório e prudencial.

No caso dos ativos ambientais, a premissa adotada é que a CearaPar poderá atuar em agendas relacionadas à valorização econômica de ativos ambientais, instrumentos verdes, projetos climáticos, mecanismos de financiamento ambiental e iniciativas correlatas. Contudo, a modelagem assume postura prudente em relação a essa frente, considerando a baixa maturidade de alguns mercados, a incerteza quanto à liquidez de determinados ativos, a necessidade de estruturação técnica robusta e a dependência de validação institucional e mercadológica.

Do lado das deduções, custos e despesas, a premissa geral é que a ampliação da atuação da CearaPar exigirá fortalecimento de sua estrutura institucional. A modelagem, portanto, não considera apenas o crescimento potencial das receitas, mas também a necessidade de expansão das capacidades administrativas, técnicas e operacionais da Companhia. Isso se reflete especialmente na projeção das despesas com pessoal, serviços de terceiros, despesas operacionais, despesas tributárias e investimentos associados à estruturação institucional e tecnológica.

As despesas com pessoal foram projetadas considerando a manutenção da estrutura de governança e a ampliação gradual da equipe necessária para sustentar a execução do Plano de Negócios. Essa premissa é relevante porque a nova estratégia da CearaPar pressupõe maior capacidade de originação, estruturação, negociação, monitoramento e gestão de projetos. Portanto, o aumento das despesas de pessoal não deve ser interpretado apenas como elevação de custo administrativo, mas como condição para que a Companhia desenvolva competências compatíveis com a ampliação de suas atribuições.

As despesas operacionais foram estimadas a partir de uma estrutura mínima de funcionamento, acrescida de componentes variáveis relacionados ao crescimento da equipe e da complexidade operacional da Companhia. A premissa adotada é que a expansão da carteira de projetos exigirá maior capacidade de suporte técnico, administrativo, jurídico, financeiro e institucional, mas sem que isso implique crescimento desproporcional das despesas em relação à trajetória esperada das receitas.

No resultado financeiro, adotou-se como premissa a possibilidade de remuneração dos recursos disponíveis da Companhia a partir de uma taxa real de referência. Essa hipótese busca capturar o efeito financeiro da disponibilidade de caixa e da evolução patrimonial ao longo do período projetado, sem transformar o resultado financeiro no principal motor da sustentabilidade da CearaPar. A modelagem preserva, portanto, a centralidade das receitas operacionais e de estruturação de ativos como fonte principal de geração de valor.

Na apuração tributária, a modelagem considera a incidência de IR e CSLL sobre o resultado positivo, bem como a possibilidade de compensação de prejuízos fiscais acumulados, respeitado o limite de utilização sobre o lucro tributável. Essa premissa é importante porque a Companhia apresenta histórico recente de resultados negativos, o que impacta a tributação efetivamente devida nos primeiros anos em que volta a apresentar resultado positivo.

Por fim, os três cenários foram construídos para expressar diferentes trajetórias possíveis de realização das premissas. O cenário base representa a trajetória central da modelagem, construída a partir das informações disponíveis e das hipóteses consideradas mais aderentes ao estágio atual dos projetos. Traduz, portanto, resultados expectacionais. O cenário conservador incorpora uma leitura mais prudente quanto à realização das receitas e à evolução dos resultados, colocando fator de contenção de receitas e incorporação de despesas para determinadas rubricas. O cenário otimista, ao contrário, representa uma trajetória de maior captura de valor, na qual as principais frentes de atuação avançam de forma mais favorável, com o fator de ampliação de receitas e diminuição de despesas sendo aplicado em algumas rubricas.

No momento da elaboração deste documento, foram considerados os seguintes projetos para cada categoria de ativo:

Tabela 3 – Projetos por categorias de ativos:

Ativos imobiliários	Cessão e Doação
	Leilões
	Gestão Imobiliária - SEFAZ PGAI

	Gestão Imobiliária - SPS
	Gestão Imobiliária - SESA
Ativos econômicos e de infraestrutura	Sispart (SEFAZ)
	Convênio das Estatais
	Loterias
Ativos financeiros	Securitização
	FII
Ativos intangíveis	Holding Lab
	Naming Rights
	Propriedade Intelectual
Ativos ambientais	SCH - Sistema de Créditos Hídricos

Fonte: CearaPar

7.5 Resultados Consolidados da Modelagem Econômico-Financeira

Os resultados consolidados da modelagem indicam uma trajetória de expansão das receitas e de melhora relativa dos resultados econômico-financeiros da CearaPar ao longo do período de 2026 a 2030, mas não uma trajetória linear ou plenamente autossustentada. O ano de 2026 constitui uma etapa de transição, marcada pela antecipação de despesas, pela maturação ainda inicial das receitas e por resultado líquido negativo nos três cenários. A partir de 2027, a modelagem projeta crescimento da receita bruta, melhora do lucro bruto e reversão parcial dos resultados operacionais. Entretanto, a redução das receitas previstas a partir de 2029 evidencia que a sustentabilidade da Companhia dependerá não apenas da maturação das iniciativas já mapeadas, mas também da capacidade de renovar continuamente seu pipeline de projetos, operações e fontes de remuneração.

Tabela 4 - Resultados Consolidados da modelagem, por cenário, 2026-2030

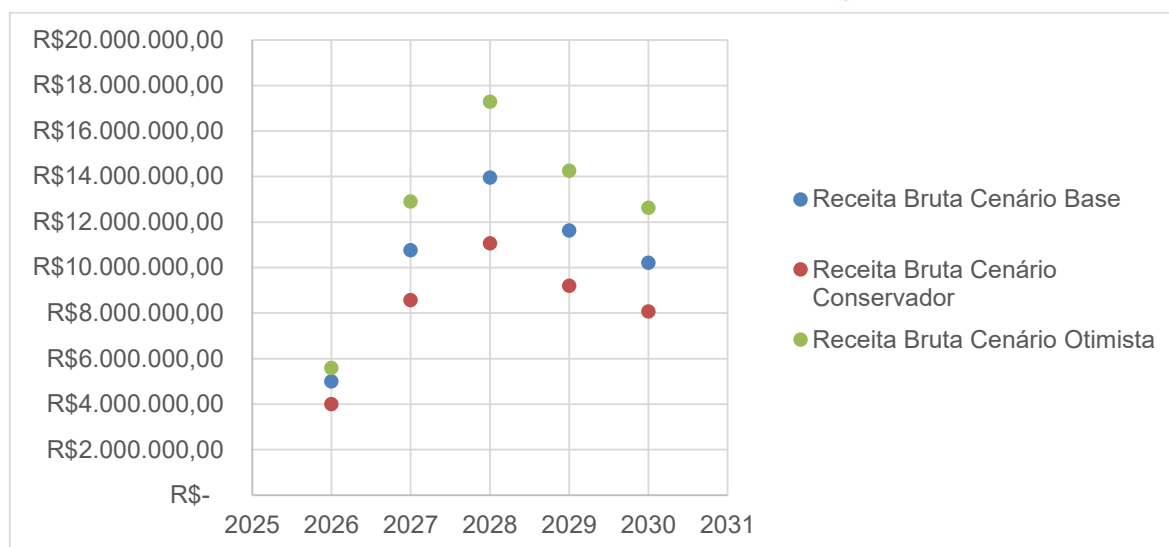
		2026	2027	2028	2029	2030
Receita Bruta	Cenário Base	R\$ 4,99	R\$ 10,77	R\$ 13,96	R\$ 11,63	R\$ 10,20
	Cenário Conservador	R\$ 3,99	R\$ 8,57	R\$ 11,07	R\$ 9,20	R\$ 8,07
	Cenário Otimista	R\$ 5,59	R\$ 12,91	R\$ 17,28	R\$ 14,25	R\$ 12,63
Lucro Bruto	Cenário Base	R\$ 0,73	R\$ 8,34	R\$ 11,53	R\$ 9,78	R\$ 8,56
	Cenário Conservador	-R\$ 0,12	R\$ 6,48	R\$ 9,10	R\$ 7,74	R\$ 6,77
	Cenário Otimista	R\$ 0,99	R\$ 9,86	R\$ 14,27	R\$ 11,89	R\$ 10,48
Despesas	Cenário Base	R\$ 6,59	R\$ 8,16	R\$ 9,35	R\$ 9,35	R\$ 9,35
	Cenário Conservador	R\$ 6,89	R\$ 6,91	R\$ 7,64	R\$ 7,64	R\$ 7,64
	Cenário Otimista	R\$ 6,30	R\$ 8,80	R\$ 9,92	R\$ 10,42	R\$ 10,42
Resultado Financeiro	Cenário Base	R\$ 0,03	R\$ 0,04	R\$ 0,11	R\$ 0,13	R\$ 0,10
	Cenário Conservador	-R\$ 0,01	-R\$ 0,01	R\$ 0,01	R\$ 0,01	-R\$ 0,00
	Cenário Otimista	R\$ 0,07	R\$ 0,13	R\$ 0,36	R\$ 0,45	R\$ 0,46

Res. Antes Imp. Renda e Contrib. Social	Cenário Base	-R\$ 5,83	R\$ 0,22	R\$ 2,29	R\$ 0,56	-R\$ 0,68
	Cenário Conservador	-R\$ 7,01	-R\$ 0,44	R\$ 1,48	R\$ 0,12	-R\$ 0,87
	Cenário Otimista	-R\$ 5,24	R\$ 1,20	R\$ 4,71	R\$ 1,93	R\$ 0,52
Resultado líquido do exercício	Cenário Base	-R\$ 5,83	R\$ 0,21	R\$ 2,20	R\$ 0,53	-R\$ 0,68
	Cenário Conservador	-R\$ 7,01	-R\$ 0,44	R\$ 1,42	R\$ 0,11	-R\$ 0,87
	Cenário Otimista	-R\$ 5,24	R\$ 1,15	R\$ 4,52	R\$ 1,60	R\$ 0,34
PL	Cenário Base	R\$ 0,85	R\$ 1,05	R\$ 3,25	R\$ 3,78	R\$ 3,10
	Cenário Conservador	-R\$ 0,34	-R\$ 0,78	R\$ 0,64	R\$ 0,75	-R\$ 0,12
	Cenário Otimista	R\$ 1,44	R\$ 2,59	R\$ 7,11	R\$ 8,71	R\$ 9,06

Fonte: Elaboração própria.

No cenário base, a receita bruta projetada cresce de aproximadamente R\$ 5,0 milhões em 2026 para R\$ 10,2 milhões em 2030, alcançando seu maior patamar em 2028, quando soma cerca de R\$ 14,0 milhões. No acumulado entre 2026 e 2030, a receita bruta alcança aproximadamente R\$ 51,5 milhões. A trajetória revela uma mudança relevante de escala na atuação da Companhia a partir de 2027, associada à maturação das principais frentes de receita previstas no Plano. Ao mesmo tempo, a redução da receita bruta para R\$ 11,6 milhões em 2029 e R\$ 10,2 milhões em 2030 sinaliza que a carteira de projetos atualmente modelada possui um pico de realização em 2028, tornando necessária a estruturação de novas operações e fontes de receita antes do encerramento do ciclo projetado.

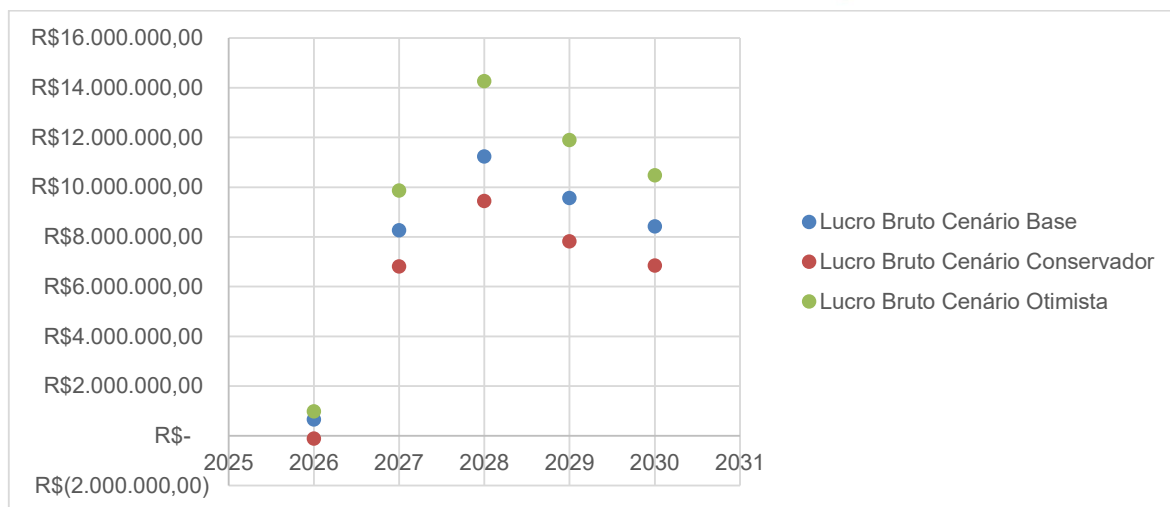
Figura 1 — Evolução da Receita Bruta, por cenário (Em R\$, milhões), 2026-2030



Fonte: Elaboração própria.

A evolução do lucro bruto acompanha essa trajetória de maturação. No cenário base, o lucro bruto parte de aproximadamente R\$ 0,7 milhão em 2026, cresce para R\$ 8,3 milhões em 2027 e alcança cerca de R\$ 11,5 milhões em 2028, quando atinge seu maior nível no período. Em seguida, reduz-se para aproximadamente R\$ 9,8 milhões em 2029 e R\$ 8,6 milhões em 2030, acompanhando a desaceleração das receitas brutas. No acumulado entre 2026 e 2030, o lucro bruto soma cerca de R\$ 38,9 milhões. Esse resultado indica que, após o período inicial de estruturação, as receitas projetadas apresentam capacidade relevante de conversão em resultado bruto; contudo, também evidencia que essa conversão depende da manutenção de uma carteira de negócios capaz de compensar a redução das receitas atualmente previstas para os anos finais do horizonte.

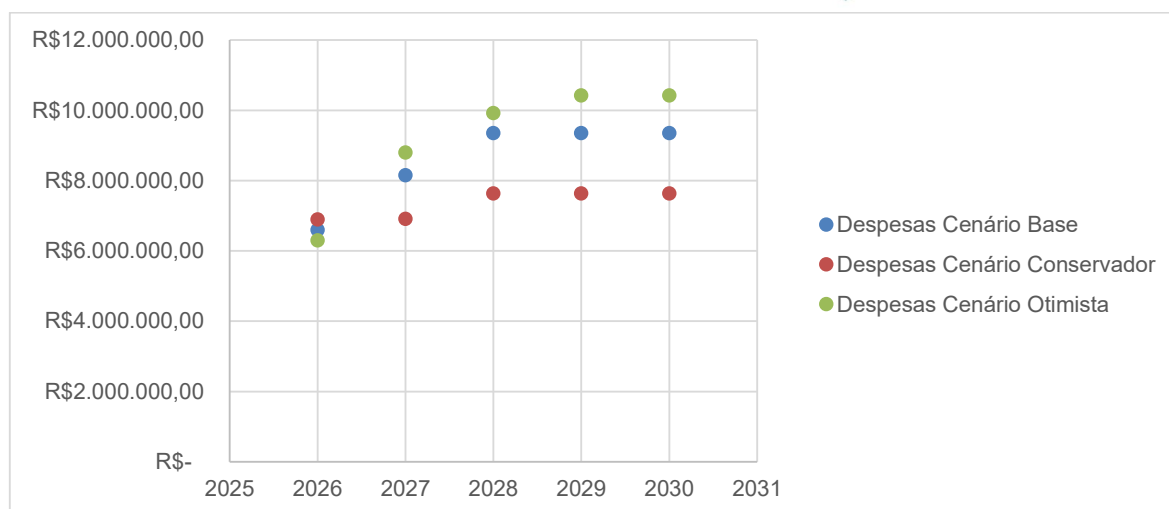
Figura 2 - Lucro Bruto, por cenário, 2026-2030



Fonte: Elaboração própria.

As despesas gerais, administrativas e de estrutura também crescem ao longo do período, refletindo a necessidade de ampliação da capacidade técnica, operacional e gerencial da Companhia. No cenário base, essas despesas passam de aproximadamente R\$ 6,6 milhões em 2026 para R\$ 8,2 milhões em 2027 e atingem cerca de R\$ 9,4 milhões anuais a partir de 2028, acumulando aproximadamente R\$ 42,8 milhões entre 2026 e 2030. Esse crescimento deve ser interpretado como parte do esforço de estruturação institucional necessário para sustentar a nova agenda de atuação da CearaPar. Cabe destacar que os custos diretamente associados à estruturação e à execução das operações de negócio já são apropriados anteriormente na apuração do lucro bruto; portanto, as despesas apresentadas nesta etapa correspondem às rubricas gerais, administrativas e de suporte à operação institucional. A sustentabilidade econômico-financeira do Plano dependerá, assim, da capacidade de manter a expansão dessas despesas em ritmo compatível com a maturação e a renovação das receitas.

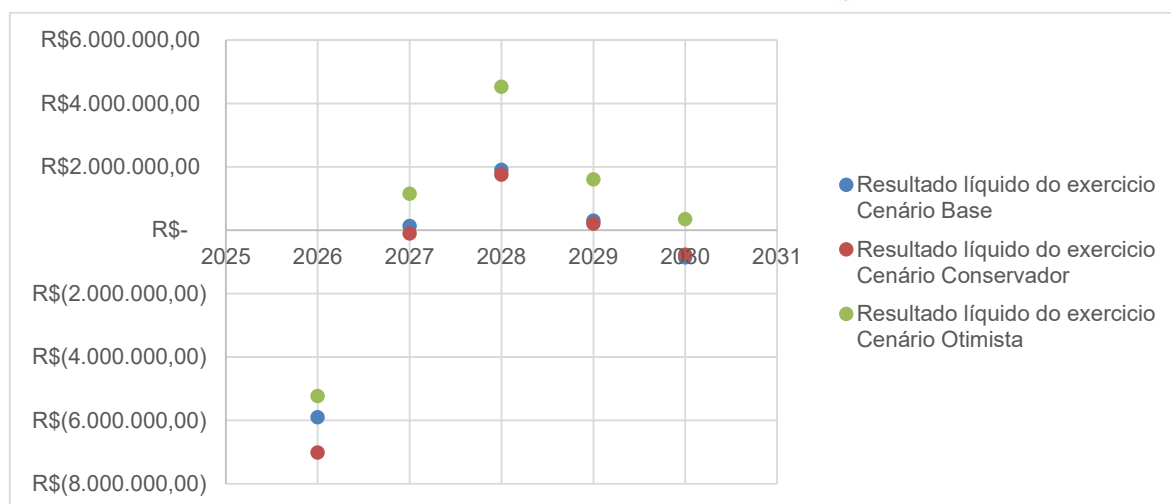
Figura 3 - Despesas, por cenário, 2026-2030



Fonte: Elaboração própria.

O resultado líquido evidencia com maior precisão os limites e as potencialidades da trajetória projetada. No cenário base, a CearaPar apresenta resultado líquido negativo de aproximadamente R\$ 5,8 milhões em 2026, em razão do descompasso inicial entre despesas de estruturação e receitas ainda em fase de maturação. A Companhia passa a registrar resultado positivo em 2027, de cerca de R\$ 0,2 milhão, alcança aproximadamente R\$ 2,2 milhões em 2028 e mantém resultado positivo, ainda que menor, de cerca de R\$ 0,5 milhão em 2029. Em 2030, contudo, o resultado volta a ser negativo, em aproximadamente R\$ 0,7 milhão, acompanhando a redução das receitas projetadas no final do período. No acumulado entre 2026 e 2030, o resultado líquido do cenário base permanece negativo, em cerca de R\$ 3,6 milhões. A modelagem demonstra, portanto, uma capacidade de recuperação operacional após o ano inicial, mas ainda não configura uma trajetória de equilíbrio financeiro consolidado no horizonte do Plano.

Figura 4 - Resultado Líquido do Exercício, por cenário, 2026-2030



Fonte: Elaboração própria.

A comparação entre cenários reforça o caráter condicionado da trajetória projetada. No cenário conservador, o resultado líquido permanece negativo em 2026 e 2027, torna-se positivo em 2028 e 2029 e volta a apresentar resultado negativo em 2030. No acumulado entre 2026 e 2030, o resultado líquido permanece negativo em aproximadamente R\$ 6,8 milhões, evidenciando que atrasos, menor realização das receitas ou dificuldades na conversão do pipeline em operações efetivas podem comprometer o equilíbrio econômico-financeiro da Companhia no horizonte do Plano. No cenário base, há resultados líquidos positivos entre 2027 e 2029, mas o resultado volta a ser negativo em 2030, em razão da redução das receitas projetadas ao final do período. No cenário otimista, por sua vez, o resultado líquido torna-se positivo a partir de 2027 e permanece positivo nos anos subsequentes, totalizando aproximadamente R\$ 2,4 milhões no acumulado de 2026 a 2030. Esse resultado evidencia o potencial de fortalecimento econômico-financeiro da CearaPar caso as principais frentes de receita avancem conforme as premissas de maior maturidade e capacidade de execução.

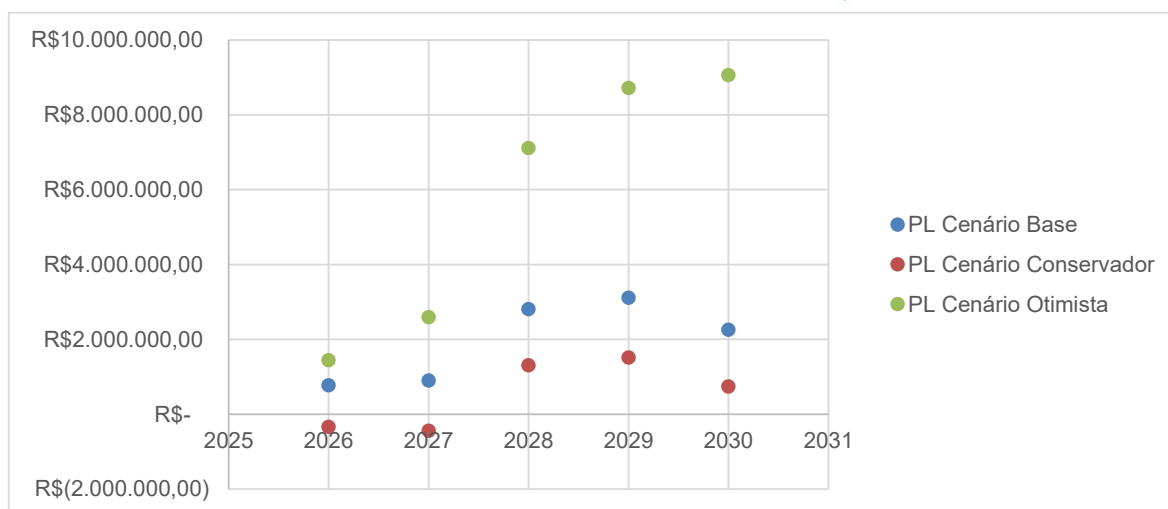
Tabela 5 - Indicadores acumulados por cenário, 2026-2030

Indicador acumulado 2026-2030	Cenário Conservador	Cenário Base	Cenário Otimista
Receita bruta	40,9	51,5	62,6
Lucro bruto	29,9	38,9	47,5
Despesas	36,7	42,8	45,8
Resultado financeiro	0,0	0,4	1,5
Resultado líquido	-6,8	-3,5	2,4

Fonte: Elaboração própria.

Do ponto de vista patrimonial, a leitura deve considerar que o aporte de capital do Estado do Ceará constitui condição relevante para a sustentação da Companhia durante a fase inicial de transição e estruturação do portfólio. No cenário base, o patrimônio líquido projetado alcança aproximadamente R\$ 3,8 milhões em 2029 e recua para cerca de R\$ 3,1 milhões em 2030, refletindo a redução das receitas no final do período e a necessidade de renovação do pipeline de negócios. No cenário conservador, o patrimônio líquido permanece negativo em 2026 e 2027, torna-se positivo em 2028 e 2029, mas volta a apresentar saldo negativo em 2030, de aproximadamente R\$ 0,1 milhão. No cenário otimista, o patrimônio líquido alcança cerca de R\$ 9,1 milhões em 2030. Assim, os projetos atualmente mapeados não são suficientes para recompor, até 2030, a base patrimonial associada ao aporte estatal, o que reforça a necessidade de novas prospecções, de ampliação de receitas recorrentes e de monitoramento rigoroso das despesas e do ritmo de execução do portfólio.

Figura 5 - Patrimônio Líquido, por cenário, 2026-2030



Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, os resultados consolidados indicam que o Plano de Negócios projeta uma trajetória de fortalecimento gradual da CearaPar. O ano de 2026 concentra os efeitos iniciais da estruturação, com despesas superiores ao lucro bruto e resultado líquido negativo. A partir de 2027, no cenário base, as receitas ganham escala suficiente para reverter o resultado e iniciar uma trajetória de acumulação patrimonial. Em 2028 se atingiria o ápice dos projetos atualmente prospectados, sendo necessário um reforço de projetos e receitas a partir de 2029. O cenário conservador mostra que atrasos ou menor realização das receitas reduzem significativamente o ganho acumulado, mas não anulam integralmente a capacidade de recuperação ao longo do período. Já o cenário otimista evidencia o potencial de maior captura de valor caso as principais frentes de atuação avancem com maior intensidade.

A principal conclusão analítica é que a modelagem sustenta a viabilidade econômico-financeira do Plano de Negócios, mas condiciona essa viabilidade à conversão efetiva das oportunidades mapeadas em receitas apropriáveis pela Companhia. O fortalecimento patrimonial proporcionado pelo aporte de capital cria uma base importante para atravessar o período inicial de transição, mas a sustentabilidade de médio prazo dependerá da maturação e expansão da carteira de projetos, da formalização de

mecanismos de remuneração, da capacidade de execução institucional e do controle da expansão das despesas em relação à geração de receitas.

7.6. Composição das Receitas e Principais Vetores de Geração de Valor

A composição das receitas projetadas evidencia que a sustentabilidade econômico-financeira do Plano de Negócios da CearaPar depende da combinação entre diferentes frentes de geração de valor, mas também revela uma concentração relevante em determinadas classes de ativos. No cenário base, a receita bruta acumulada entre 2026 e 2030 alcança aproximadamente R\$ 51,5 milhões, distribuída entre ativos imobiliários, ativos econômicos e de infraestrutura, ativos financeiros, ativos intangíveis e ativos ambientais. Essa forma de organização permite compreender não apenas o volume total projetado, mas também quais frentes assumem papel mais relevante na estratégia de monetização e valorização dos ativos estaduais.

Tabela 6 - Composição da receita bruta, por tipologia de ativo, cenário base, 2026-2030 (Em R\$, milhões)

Tipologia de ativo	2026	2027	2028	2029	2030
Ativos imobiliários	R\$ 0,5	R\$ 1,5	R\$ 1,5	R\$ 0,6	R\$ 0,6
Ativos econômicos e de infraestrutura	R\$ 2,0	R\$ 2,5	R\$ 0,6	R\$ 0,6	R\$ 0,6
Ativos financeiros	R\$ 0,0	R\$ 1,5	R\$ 5,9	R\$ 4,4	R\$ 3,0
Ativos intangíveis	R\$ 0,0	R\$ 0,4	R\$ 1,1	R\$ 1,1	R\$ 1,1
Ativos ambientais	R\$ 2,5	R\$ 4,9	R\$ 4,9	R\$ 4,9	R\$ 4,9
Receita bruta total	R\$ 5,0	R\$ 10,8	R\$ 14,0	R\$ 11,6	R\$ 10,2

Fonte: Elaboração própria.

A leitura agregada mostra que, na modelagem final, os ativos ambientais constituem o principal vetor de receita projetada, com aproximadamente R\$ 22,1 milhões acumulados entre 2026 e 2030, equivalentes a cerca de 42,8% da receita bruta do cenário base. Essa participação decorre, sobretudo, das receitas associadas ao Sistema de Créditos

Hídricos, que passam de R\$ 2,5 milhões em 2026 para R\$ 4,9 milhões anuais entre 2027 e 2030. Trata-se, portanto, de uma frente com peso decisivo na modelagem, mas cuja efetiva realização depende da consolidação técnica, institucional e operacional dos mecanismos de monetização ambiental.

Os ativos financeiros representam o segundo maior componente da receita bruta acumulada, totalizando aproximadamente R\$ 14,8 milhões no cenário base, ou cerca de 28,8% do total projetado. Essa classe está associada principalmente às operações de securitização, complementadas pelas receitas vinculadas ao FII. A receita financeira ganha relevância a partir de 2027, alcança aproximadamente R\$ 5,9 milhões em 2028 e recua gradualmente para R\$ 4,4 milhões em 2029 e R\$ 3,0 milhões em 2030. Essa trajetória indica que a securitização pode exercer papel relevante na geração de resultados no curto e médio prazo, mas não deve ser tratada como fonte automaticamente recorrente sem a renovação da carteira de operações e a originação de novos ativos passíveis de estruturação.

Os ativos econômicos e de infraestrutura somam aproximadamente R\$ 6,2 milhões entre 2026 e 2030, equivalentes a cerca de 12,0% da receita bruta acumulada. Essa classe concentra receitas mais relevantes nos primeiros anos, sobretudo em função da SISPART, prevista para 2026 e 2027, e passa a contar, a partir de 2027, com as receitas do Convênio das Estatais e, a partir de 2028, com as receitas de loterias. Após 2027, sua contribuição anual se reduz para patamar próximo de R\$ 0,6 milhão, tornando-se mais complementar na composição das receitas. Essa dinâmica evidencia a importância de estruturar novas oportunidades nessa classe de ativos para preservar sua contribuição ao resultado da Companhia ao longo do período.

Os ativos imobiliários assumem participação mais moderada na modelagem final. No cenário base, essa classe acumula aproximadamente R\$ 4,6 milhões entre 2026 e 2030, correspondendo a cerca de 9,0% da receita bruta acumulada. As receitas decorrem principalmente de leilões e da gestão imobiliária vinculada ao contrato SEFAZ/PGAI, com maior concentração em 2027 e 2028. Embora não constituam o principal vetor financeiro do Plano no horizonte modelado, os ativos imobiliários permanecem estratégicos por sua

capacidade de institucionalizar uma agenda permanente de gestão patrimonial, qualificação de informações, avaliação de imóveis e estruturação de operações de destinação, cessão, alienação ou valorização.

Os ativos intangíveis, por sua vez, acumulam aproximadamente R\$ 3,8 milhões no cenário base, o equivalente a cerca de 7,4% da receita bruta projetada. Foram consideradas receitas associadas a iniciativas como Holding Lab, naming rights e propriedade intelectual. Embora sua participação seja inferior à dos ativos ambientais e financeiros, essa frente possui relevância estratégica por ampliar o escopo de atuação da CearaPar para além da gestão patrimonial tradicional, incorporando marcas, direitos, conhecimento, soluções institucionais e ativos de natureza não física à estratégia de geração de valor.

A composição das receitas aponta, portanto, para uma carteira formalmente diversificada, mas economicamente concentrada. No cenário base, os ativos ambientais e financeiros respondem conjuntamente por cerca de 71,6% da receita bruta acumulada. Essa concentração torna a sustentabilidade do Plano particularmente dependente, de um lado, da viabilidade técnica, jurídica e operacional das receitas ambientais e financeiras e, de outro, da ampliação da maturidade e da escala das demais classes de ativos, de modo a reduzir a dependência de poucos vetores de geração de receita.

A dinâmica temporal das receitas também merece destaque. No cenário base, a receita bruta cresce de aproximadamente R\$ 5,0 milhões em 2026 para R\$ 14,0 milhões em 2028, mas recua para R\$ 11,6 milhões em 2029 e R\$ 10,2 milhões em 2030. Essa trajetória indica que o ápice da carteira atualmente modelada ocorre em 2028, sendo necessário reforçar o pipeline de projetos para evitar perda de dinamismo nos anos seguintes. A partir de 2029, a sustentação dos resultados dependerá menos da maturação automática dos projetos já identificados e mais da capacidade da CearaPar de originar, estruturar e contratar novas fontes de receita.

Os resultados indicam que a estratégia de receitas da CearaPar está ancorada em uma carteira com potencial relevante, mas cuja efetivação exige elevada capacidade de execução. A geração de valor dependerá da formalização dos mecanismos de

remuneração da Companhia, da priorização de projetos com maior maturidade, da validação das premissas das receitas ambientais e financeiras e da atualização permanente da carteira de oportunidades. Mais do que a existência abstrata de ativos, o elemento decisivo será a aptidão institucional da CearaPar para transformá-los em operações concretas, contratos, fluxos financeiros e resultados sustentáveis.

7.7. Estrutura de despesas e necessidade de capacidade institucional

A estrutura de despesas projetada para a CearaPar reflete a necessidade de ampliação gradual das capacidades institucionais da Companhia para sustentar a execução do Plano de Negócios. No cenário base, as despesas gerais, administrativas e de estrutura passam de aproximadamente R\$ 6,6 milhões em 2026 para cerca de R\$ 9,4 milhões a partir de 2028, permanecendo nesse patamar até 2030 e acumulando aproximadamente R\$ 42,8 milhões no período. Esse crescimento deve ser interpretado como parte do esforço de estruturação institucional necessário para que a Companhia consiga executar uma agenda mais complexa de gestão, estruturação e monetização de ativos públicos. Os custos diretamente associados à estruturação e à execução das operações de negócio são apropriados anteriormente na apuração do lucro bruto, razão pela qual a tabela representa especificamente as despesas gerais, administrativas e de suporte à atuação institucional da Companhia.

Tabela 7 - Despesas projetadas por rubrica (Em R\$, milhões), cenário base, 2026-2030 (Em R\$, milhões)

Rubrica	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento em ativos intangíveis	R\$ 0,3	R\$ 0,3	R\$ 0,5	R\$ 0,5	R\$ 0,5
Despesas com pessoal	R\$ 5,1	R\$ 6,4	R\$ 7,2	R\$ 7,2	R\$ 7,2
Despesas operacionais	R\$ 1,1	R\$ 1,4	R\$ 1,6	R\$ 1,6	R\$ 1,6
Despesas tributárias	R\$ 0,1	R\$ 0,1	R\$ 0,1	R\$ 0,1	R\$ 0,1
Total	R\$ 6,6	R\$ 8,2	R\$ 9,4	R\$ 9,4	R\$ 9,4

Fonte: Elaboração própria.

A principal rubrica de despesa é a de pessoal, que acumula aproximadamente R\$ 33,2 milhões entre 2026 e 2030, correspondendo a cerca de 77,5% das despesas totais do cenário base. Esse peso expressivo está associado à própria natureza da atuação projetada para a CearaPar, que depende menos de estruturas físicas intensivas e mais de capacidade técnica, gerencial, jurídica, financeira e operacional para estruturar projetos, negociar instrumentos, acompanhar carteiras de ativos, avaliar riscos e apoiar a Administração Pública estadual.

Os investimentos em ativos intangíveis passam de aproximadamente R\$ 0,3 milhão em 2026 e 2027 para R\$ 0,45 milhão anuais a partir de 2028, refletindo a necessidade de fortalecimento de sistemas, tecnologia e ferramentas de suporte à gestão do portfólio. As despesas operacionais, por sua vez, evoluem de aproximadamente R\$ 1,1 milhão em 2026 para R\$ 1,6 milhão a partir de 2028, acompanhando a expansão da estrutura institucional e o maior volume projetado de atividades. As despesas tributárias permanecem em patamar próximo de R\$ 0,1 milhão por ano, sem exercer pressão relevante sobre a trajetória geral das despesas.

Tabela 8 - Número de colaboradores projetados, por cenário, 2026-2030

Cenário	2026	2027	2028	2029	2030	Variação 2026-2030
Conservador	39	39	42	42	42	7,69%
Base	39	48	54	54	54	38,46%
Otimista	39	54	60	63	63	61,53%

Fonte: Elaboração própria.

A expansão das despesas com pessoal decorre da ampliação gradual da estrutura da Companhia, incluindo conselhos, diretoria, cargos comissionados e terceiros. No cenário base, a modelagem parte de 39 funcionários em 2026, preservando a estrutura observada em 2025, e projeta crescimento para 48 funcionários em 2027, 54 em 2028, 2029 e 2030. No cenário conservador, a expansão é mais contida, alcançando 42 funcionários a partir de 2028. No cenário otimista, por sua vez, a estrutura cresce mais

rapidamente, chegando a 63 funcionários em 2029 e em 2030. Essa diferenciação expressa a premissa de que uma atuação mais intensa da CearaPar, com maior volume de projetos, maior capacidade de estruturação e maior captura de receitas, exige também uma estrutura técnica e operacional mais robusta.

As despesas operacionais representam a segunda principal rubrica, com aproximadamente R\$ 7,3 milhões acumulados no cenário base, ou cerca de 16,9% das despesas totais. Elas foram projetadas a partir de uma combinação entre custos fixos de funcionamento e componentes variáveis associados ao crescimento da estrutura. Essa lógica busca refletir que a ampliação da atuação da CearaPar exigirá maior suporte administrativo e operacional, sem alterar a centralidade das despesas de pessoal na composição geral dos custos da Companhia.

Os investimentos em ativos intangíveis acumulam cerca de R\$ 1,9 milhões entre 2026 e 2030, equivalentes a aproximadamente 4,6% das despesas totais do cenário base. Embora tenham participação menor na estrutura de despesas, esses investimentos são relevantes para a qualificação institucional da CearaPar, especialmente em frentes relacionadas à sistematização de informações, ferramentas de gestão, métodos de avaliação de ativos, bases de dados, tecnologia, gestão do conhecimento e fortalecimento das capacidades internas de estruturação. Já as despesas tributárias possuem peso reduzido, acumulando aproximadamente R\$ 0,4 milhão no período.

A leitura central da estrutura de despesas é que o Plano de Negócios exige uma Companhia mais estruturada, mas também evidencia a necessidade de controlar cuidadosamente o ritmo dessa expansão. No cenário base, as despesas acumuladas de R\$ 42,8 milhões superam o lucro bruto acumulado de aproximadamente R\$ 38,9 milhões, o que contribui para a projeção de resultado líquido acumulado negativo no período. Isso significa que a ampliação da capacidade institucional é condição necessária para executar a estratégia, mas não é suficiente para garantir sustentabilidade econômico-financeira se não for acompanhada por receitas efetivamente contratadas e recorrentes.

Ao mesmo tempo, a modelagem mostra que o ano de 2026 concentra o maior esforço de transição. Nesse exercício, o lucro bruto projetado é de apenas R\$ 0,7 milhão, enquanto

as despesas totais alcançam aproximadamente R\$ 6,6 milhões, resultando em forte pressão sobre o resultado. Nos anos de 2027 e 2028, a maturação das receitas permite melhor equilíbrio entre lucro bruto e despesas. Contudo, a partir de 2029, a redução das receitas projetadas volta a pressionar os resultados, indicando a necessidade de recomposição da carteira e de geração de novas oportunidades.

A estrutura de despesas projetada é coerente com o reposicionamento pretendido para a CearaPar, mas reforça a necessidade de governança sobre a expansão institucional. A Companhia precisará crescer para executar o Plano de Negócios, mas esse crescimento deve estar diretamente vinculado à maturação dos projetos, à formalização das receitas, à produtividade das equipes e à capacidade de converter estrutura institucional em resultados econômicos e patrimoniais sustentáveis. Em especial, recomenda-se que a ampliação de pessoal e de despesas operacionais seja acompanhada por metas de geração de receita, critérios de priorização de projetos, monitoramento de carteira e avaliação periódica da relação entre custo institucional e valor capturado.

7.8. Síntese Interpretativa dos Resultados

Em síntese, os resultados consolidados indicam que a modelagem final projeta uma trajetória de recuperação operacional da CearaPar, mas não uma situação de autossustentação econômico-financeira plenamente consolidada no horizonte de 2026 a 2030. O ano de 2026 concentra o maior esforço inicial de transição, marcado pela antecipação de despesas, pela maturação ainda incipiente das principais receitas e por resultado líquido negativo nos três cenários. Nos anos seguintes, a Companhia melhora sua capacidade de geração de resultado, mas essa evolução permanece condicionada à execução efetiva das operações projetadas e à renovação da carteira de projetos.

No cenário base, a receita bruta acumulada entre 2026 e 2030 alcança aproximadamente R\$ 51,5 milhões, o lucro bruto soma cerca de R\$ 38,9 milhões e as despesas gerais, administrativas e de estrutura acumulam aproximadamente R\$ 42,8 milhões. Como resultado, a Companhia apresenta recuperação entre 2027 e 2029, com resultados

líquidos positivos nesses exercícios, mas encerra 2030 com resultado negativo. No acumulado do período, o resultado líquido permanece negativo, em aproximadamente R\$ 3,6 milhões. O patrimônio líquido, embora permaneça positivo ao final de 2030, alcança cerca de R\$ 3,1 milhões, valor inferior ao observado em 2029. O cenário base deve, portanto, ser interpretado como uma trajetória de fortalecimento parcial, dependente de execução rigorosa e de expansão contínua do pipeline.

O cenário conservador evidencia de forma mais clara o risco de insuficiência financeira associado a atrasos, reduções ou não realização das receitas previstas. Nesse cenário, a receita bruta acumulada alcança aproximadamente R\$ 40,9 milhões, o lucro bruto soma cerca de R\$ 30,0 milhões e as despesas acumulam aproximadamente R\$ 36,7 milhões. O resultado líquido acumulado é negativo em aproximadamente R\$ 6,8 milhões. O patrimônio líquido torna-se positivo apenas em 2028, mas volta a encerrar o período em terreno negativo, com saldo de aproximadamente R\$ 0,12 milhão negativo em 2030. Esse resultado indica que a Companhia deve contar com mecanismos de contingência, controle de despesas e alternativas de reforço patrimonial caso as receitas de maior relevância não se realizem no ritmo previsto.

O cenário otimista demonstra o potencial de fortalecimento da CearaPar caso as principais frentes de receita avancem de forma mais favorável. Nesse caso, a receita bruta acumulada alcança aproximadamente R\$ 62,7 milhões, o lucro bruto soma cerca de R\$ 47,5 milhões e o resultado líquido acumulado torna-se positivo, em aproximadamente R\$ 2,4 milhões. O patrimônio líquido projetado ao final de 2030 alcança cerca de R\$ 9,1 milhões. Ainda assim, o resultado positivo desse cenário depende da concretização de premissas mais exigentes de receita, da execução tempestiva das operações estruturadas e da capacidade de ampliar a carteira de projetos sem gerar expansão desproporcional das despesas.

A principal vulnerabilidade da modelagem está na concentração da geração de receitas em poucos vetores. No cenário base, os ativos ambientais e financeiros respondem conjuntamente por cerca de 71,6% da receita bruta acumulada. Essa concentração decorre, sobretudo, do peso do Sistema de Créditos Hídricos – SCH e das operações de

securitização. Tais frentes possuem elevado potencial de geração de valor, mas dependem de validação técnica, segurança jurídica, estruturação institucional, condições de mercado e capacidade de execução. Por essa razão, sua realização deve ser acompanhada por indicadores específicos de monitoramento, marcos de decisão e mecanismos de contingência.

A dinâmica temporal da carteira também exige atenção. A receita bruta e o lucro bruto do cenário base atingem seu maior patamar em 2028 e passam a recuar nos anos seguintes. Esse comportamento demonstra que os projetos atualmente mapeados não são suficientes, isoladamente, para garantir uma trajetória contínua de expansão até 2030. A partir de 2028, a CearaPar deverá reforçar a originação de novas operações, ampliar a formalização de receitas recorrentes e estruturar projetos capazes de compensar a perda de dinamismo das receitas projetadas para o final do período.

A ampliação da estrutura institucional constitui condição necessária para a execução do Plano, mas deve ser conduzida de forma aderente à maturação efetiva das receitas. A expansão de pessoal, das despesas operacionais e dos investimentos em tecnologia precisa estar vinculada a metas de geração de valor, produtividade, formalização de contratos e evolução concreta do portfólio. A Companhia não deve apenas crescer para executar mais projetos; deve crescer na medida em que consiga converter sua capacidade técnica em receitas apropriáveis, redução de riscos e resultados patrimoniais sustentáveis.

Dessa forma, a principal conclusão da modelagem é que a CearaPar possui potencial relevante de geração de valor, mas esse potencial não se converte automaticamente em equilíbrio financeiro. A prioridade de implementação deve recair sobre cinco frentes: priorização de projetos mais maduros e com maior potencial de remuneração; formalização dos mecanismos de captura de valor da Companhia; validação específica das receitas ambientais e financeiras; recomposição do pipeline antes da desaceleração prevista a partir de 2029; e vinculação da expansão institucional a metas de receita, execução e produtividade.

A modelagem deve, portanto, ser tratada como instrumento dinâmico de gestão. Seus resultados precisam orientar a atualização periódica do portfólio, a revisão das premissas, o acompanhamento da realização das receitas e a comparação sistemática entre valores projetados e realizados. Mais do que uma projeção estática, ela deve funcionar como referência para decisões de priorização, controle de riscos, dimensionamento institucional e preservação da capacidade econômico-financeira da CearaPar.

8. Impactos Econômicos e Sociais

A atuação da CearaPar, conforme delineada neste Plano de Negócios, tem como objetivo não apenas a geração de valor econômico direto a partir da gestão de ativos públicos, mas também a indução de impactos estruturantes sobre o desenvolvimento do Estado do Ceará. Esses impactos se materializam por meio da mobilização de investimentos, da dinamização da economia, da ampliação da capacidade de provisão de serviços públicos e da valorização de ativos ambientais e territoriais.

A natureza desses impactos decorre da posição singular da CearaPar, que opera na interface entre Estado e mercado, atuando como estruturadora de projetos e alavancadora de recursos. Ao transformar ativos públicos em instrumentos econômicos ativos, a companhia contribui para ampliar o espaço de ação do Estado em um contexto de restrição fiscal, gerando efeitos que extrapolam a dimensão estritamente financeira.

8.1 Mobilização de Investimento Privado

A mobilização de investimento privado constitui o principal vetor de impacto econômico da atuação da CearaPar, sendo o mecanismo central por meio do qual a companhia amplia a capacidade de intervenção do Estado em um contexto de restrição fiscal. Mais do que atrair investimentos de forma difusa, a CearaPar atua na estruturação ativa de oportunidades investíveis, reduzindo barreiras de entrada e transformando ativos públicos em projetos com perfil adequado para alocação de capital privado.

Esse processo deve ser compreendido como uma resposta a um problema estrutural da economia brasileira — e, em particular, dos estados subnacionais: a existência de um conjunto relevante de ativos e oportunidades que não se convertem em investimento devido a falhas de mercado, como assimetria de informação, insegurança jurídica, elevada complexidade regulatória e ausência de estruturação técnica adequada. Nesse contexto, a CearaPar opera como um agente de correção dessas falhas, viabilizando a conexão entre ativos públicos e capital privado.

8.2 Geração de Emprego e Dinamização Econômica

A geração de emprego e a dinamização da atividade econômica decorrentes da atuação da CearaPar devem ser compreendidas como efeitos indiretos, porém estruturantes, da mobilização de investimentos e da ativação de ativos públicos. Diferentemente de políticas de emprego de caráter direto, a CearaPar opera por meio da indução de investimento e da reorganização produtiva do território, influenciando o mercado de trabalho por meio de múltiplos canais.

Nesse sentido, seu impacto não se limita ao volume de empregos gerados, mas envolve também a qualidade, a distribuição territorial e o grau de integração produtiva dessas ocupações. A efetividade desse impacto depende, portanto, não apenas da quantidade de projetos estruturados, mas da natureza dos setores mobilizados e da forma como esses projetos se inserem na economia estadual.

A geração de emprego deve ser analisada em conjunto com a capacidade de dinamização econômica mais ampla. A atuação da CearaPar contribui para:

- aumento do nível de investimento na economia estadual;
- elevação da produtividade em determinados setores;
- diversificação da estrutura produtiva;
- fortalecimento da base econômica regional.

No entanto, esse impacto não é automático. Ele depende da capacidade de:

- Articular projetos com políticas industriais e territoriais;
- Evitar a concentração excessiva em setores de baixa complexidade;
- Promover integração entre diferentes cadeias produtivas;
- Garantir continuidade e escala dos investimentos.

Sem essa articulação, existe o risco de que os impactos se restrinjam a efeitos pontuais, sem produzir transformação estrutural mais profunda.

8.3 Ampliação e Qualificação dos Serviços Públicos

A atuação da CearaPar impacta a provisão de serviços públicos ao modificar, de forma estrutural, os mecanismos por meio dos quais o Estado planeja, financia, implementa e opera infraestrutura e serviços. Diferentemente da execução direta tradicional — fortemente condicionada por restrições orçamentárias e institucionais —, a CearaPar atua como estruturadora de soluções que ampliam a capacidade de entrega do Estado por meio da mobilização de ativos, da articulação com o setor privado e da utilização de instrumentos contratuais e financeiros mais sofisticados.

Nesse sentido, seu impacto não se limita à expansão da oferta, mas envolve também a qualificação dos serviços, a melhoria da eficiência alocativa e a introdução de novos arranjos institucionais de provisão. Trata-se, portanto, de uma transformação na lógica de atuação do Estado, com efeitos diretos sobre a capacidade de resposta às demandas da sociedade.

A CearaPar também amplia a oferta de serviços ao requalificar e ativar ativos públicos subutilizados, permitindo sua incorporação a políticas públicas.

Isso inclui:

- Reuso de imóveis públicos para equipamentos urbanos;
- Integração de ativos imobiliários a projetos de desenvolvimento urbano;
- Aproveitamento de áreas estratégicas para serviços públicos;

- Articulação entre ativos e políticas setoriais.

Nesse caso, o impacto decorre da conversão de patrimônio ocioso em infraestrutura funcional, ampliando a capacidade de atendimento sem necessidade de aquisição de novos ativos.

8.4 Valorização de Ativos Ambientais e Sustentabilidade

A atuação da CearaPar na valorização de ativos ambientais insere-se em uma transformação mais ampla da economia global, marcada pela crescente internalização de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) nos fluxos de investimento e pela consolidação de mercados associados à transição para uma economia de baixo carbono. Nesse contexto, ativos ambientais — tradicionalmente tratados como bens públicos de difícil monetização — passam a adquirir relevância econômica direta, abrindo novas possibilidades de geração de valor para o Estado.

A CearaPar, ao estruturar e viabilizar projetos associados a esses ativos, pode desempenhar um papel central na conversão de valor ambiental em valor socioeconômico estruturado, articulando instrumentos financeiros, regulação e ativos territoriais. Trata-se de um campo emergente, no qual a capacidade de estruturação institucional é determinante para capturar oportunidades ainda pouco exploradas.

Os ativos ambientais sob potencial atuação da CearaPar incluem um conjunto diverso de recursos e atributos, tais como:

- Áreas de preservação e conservação;
- Ativos florestais e biodiversidade;
- Recursos hídricos e serviços ecossistêmicos;
- Potencial de geração de energia renovável (eólica, solar);
- Estoques de carbono e áreas passíveis de reflorestamento ou conservação.

Esses ativos possuem características específicas que os diferenciam de ativos tradicionais:

- São frequentemente difusos e de difícil delimitação econômica;
- Dependem de marcos regulatórios e metodologias de mensuração;
- Geram valor em horizontes de longo prazo;
- Apresentam forte interface com políticas públicas e compromissos ambientais.

A atuação da CearaPar consiste, portanto, em traduzir esses ativos em estruturas econômicas e financeiras operacionais, capazes de atrair investimento e gerar receitas.

A CearaPar pode atuar na estruturação de projetos aptos a captar recursos de:

- Fundos climáticos internacionais;
- Investidores institucionais com mandatos ESG;
- Bancos multilaterais;
- Instrumentos financeiros verdes (green bonds, fundos temáticos).

Esse mecanismo amplia o acesso do Estado a fontes de financiamento diferenciadas, frequentemente com condições mais favoráveis.

8.5 Contribuição para o Desenvolvimento Territorial

A atuação da CearaPar possui implicações diretas sobre a organização espacial da economia cearense, na medida em que mobiliza ativos localizados, estrutura projetos ancorados no território e influencia a alocação de investimentos. Nesse sentido, seus impactos não se distribuem de forma homogênea, mas dependem das escolhas estratégicas relacionadas à localização, à natureza dos projetos e à articulação com políticas públicas.

Diferentemente de instrumentos tradicionais de política regional — frequentemente baseados em incentivos fiscais ou transferências —, a CearaPar atua por meio da

valorização e ativação de ativos territoriais, o que lhe confere um papel potencialmente mais estruturante. Ao organizar e direcionar o uso desses ativos, a companhia pode contribuir tanto para a reprodução de padrões de concentração econômica quanto para a indução de novas dinâmicas territoriais, dependendo de sua estratégia de atuação.

8.6 Síntese Integrada dos Impactos

A atuação da CearaPar, conforme delineada neste Plano de Negócios, produz impactos que se manifestam de forma interdependente nas dimensões econômica, fiscal, social, ambiental e territorial. Esses impactos não devem ser compreendidos de forma isolada, mas como parte de um sistema integrado de geração de valor, no qual a mobilização de ativos públicos atua como vetor de transformação estrutural da economia estadual.

A característica central dessa atuação é a sua natureza indireta e estruturante: a CearaPar não opera como executora direta de políticas públicas, mas como plataforma de viabilização de investimentos e reorganização econômica, influenciando múltiplas dimensões do desenvolvimento a partir da gestão estratégica de ativos. Isso implica que seus impactos são, ao mesmo tempo, mais difusos e potencialmente mais duradouros do que intervenções tradicionais.

8.6.1 Integração entre dimensões de impacto

Os impactos gerados pela CearaPar podem ser organizados em um encadeamento lógico, no qual diferentes dimensões se reforçam mutuamente:

- A mobilização de investimento privado amplia o volume de recursos disponíveis na economia;
- Esses investimentos geram emprego e dinamização econômica, ativando cadeias produtivas;
- A ativação econômica e a estruturação de projetos permitem a expansão e qualificação dos serviços públicos;

- A incorporação de ativos ambientais e critérios de sustentabilidade contribui para a transição ecológica e valorização ambiental;
- A distribuição espacial desses investimentos influencia o desenvolvimento territorial;
- O conjunto dessas dimensões se articula às agendas estratégicas de desenvolvimento e sustentabilidade do Estado.

Esse encadeamento evidencia que o impacto da CearaPar não reside em uma dimensão específica, mas na sua capacidade de articular essas dimensões em um ciclo cumulativo de geração de valor.

8.6.2 Efeito sistêmico e capacidade de transformação

A atuação da CearaPar possui potencial de gerar um efeito sistêmico sobre a economia estadual, na medida em que altera três elementos fundamentais:

- **A capacidade de investimento do Estado:** Ao mobilizar recursos privados e utilizar ativos como instrumentos de alavancagem, a CearaPar amplia o volume de investimento associado à ação pública, superando limitações fiscais tradicionais.
- **A qualidade da alocação de recursos:** A estruturação de projetos permite direcionar investimentos para setores e regiões estratégicas, aumentando a eficiência econômica e o impacto das intervenções.
- **A forma de atuação do Estado:** A introdução de novos instrumentos e modelos de gestão desloca o papel do Estado de executor direto para estruturador e indutor, ampliando sua capacidade de atuação em ambientes complexos.

Esses três elementos, combinados, configuram um potencial de transformação que vai além de resultados pontuais, afetando a trajetória de desenvolvimento do Estado no médio e longo prazo.

8.6.3 Adicionalidade e efetividade do impacto

Um aspecto crítico na avaliação dos impactos da CearaPar é o conceito de **adicionalidade**, isto é, a medida em que os resultados obtidos decorrem efetivamente de sua atuação e não de dinâmicas que ocorreriam independentemente dela.

A adicionalidade da CearaPar pode ser observada em:

- Projetos que não seriam viáveis sem sua estruturação;
- Redução de riscos que viabiliza a entrada de investidores;
- Aumento do volume de investimento em relação a cenários base;
- Melhoria na qualidade e eficiência dos projetos implementados.

A mensuração dessa adicionalidade é fundamental para avaliar a efetividade da companhia enquanto instrumento de política pública.

9. Gestão de Riscos

A atuação da CearaPar, conforme delineada neste Plano de Negócios, envolve a mobilização de ativos públicos, a estruturação de projetos complexos e a articulação com o setor privado, operando em um ambiente caracterizado por incerteza, múltiplos atores e horizontes de maturação de médio e longo prazo. Nesse contexto, a gestão de riscos assume papel central, sendo condição necessária para a sustentabilidade do modelo de negócio e para a efetividade dos impactos esperados.

Os riscos associados à atuação da CearaPar não se restringem à dimensão financeira, abrangendo também aspectos institucionais, regulatórios, territoriais, ambientais e sociais. Sua adequada gestão exige uma abordagem estruturada, que combine identificação, classificação, monitoramento e mitigação contínua.

9.1 Riscos Transversais do Modelo de Atuação

A atuação da CearaPar está inserida em um arranjo institucional complexo, no qual a gestão de ativos públicos, a estruturação de projetos e a articulação com o setor privado exigem capacidades técnicas e institucionais sofisticadas. Nesse contexto, os riscos

transversais decorrem da própria natureza do modelo de atuação da companhia, que depende de coordenação entre múltiplos atores, estabilidade regulatória e capacidade de execução em ambientes de elevada incerteza. Diferentemente de organizações com funções bem delimitadas, a CearaPar opera em uma zona de interseção entre planejamento, finanças e política pública, o que amplia tanto seu potencial quanto sua exposição a riscos estruturais.

Esses riscos se manifestam, sobretudo, na capacidade institucional da companhia, na coordenação com outros órgãos do Estado e na qualidade da governança dos projetos. A ausência de alinhamento estratégico, a fragmentação institucional e eventuais fragilidades regulatórias podem comprometer a efetividade da atuação da CearaPar, reduzindo sua capacidade de estruturar projetos robustos e atrair investimentos. Nesse sentido, a gestão desses riscos exige não apenas soluções técnicas, mas também mecanismos de articulação política e institucional que garantam coerência entre os objetivos da companhia e as prioridades do Estado.

Alguns riscos são:

- **Risco de capacidade institucional**

- Limitações técnicas na estruturação de projetos complexos;
- Dependência de consultorias externas;
- Dificuldade de consolidar equipe altamente qualificada.

- **Risco de coordenação interinstitucional**

- Fragmentação entre órgãos do Estado;
- Sobreposição de competências;
- Dificuldade de alinhamento entre prioridades setoriais.

- **Risco regulatório e jurídico**

- Insegurança jurídica em contratos e instrumentos;
- Mudanças regulatórias;
- Judicialização de projetos.

- **Risco de governança**

- Falta de critérios claros de priorização;
- Captura por interesses específicos;
- Desalinhamento entre objetivos econômicos e públicos.

9.2 Riscos associados às dimensões de impacto

Os impactos esperados da atuação da CearaPar — em termos de investimento, emprego, serviços públicos, sustentabilidade e desenvolvimento territorial — não são automáticos, sendo condicionados por um conjunto de fatores econômicos, institucionais e estratégicos. Cada dimensão de impacto envolve riscos específicos, que decorrem tanto da natureza dos projetos quanto das características dos mercados e das políticas públicas associadas. Assim, a geração de impactos positivos depende da capacidade da companhia de estruturar projetos que, além de viáveis economicamente, sejam coerentes com objetivos mais amplos de desenvolvimento.

Nesse contexto, há uma tensão permanente entre eficiência econômica e impacto público, que se manifesta de diferentes formas: concentração de investimentos em setores mais rentáveis, geração de empregos de baixa qualidade, priorização de projetos com maior retorno financeiro em detrimento de necessidades sociais, entre outros. A gestão desses riscos exige a incorporação de critérios explícitos de adicionalidade, impacto e alinhamento estratégico, de modo a evitar que a atuação da CearaPar reproduza padrões de desigualdade ou baixa transformação estrutural. Trata-se, portanto, de garantir que a mobilização de ativos públicos se traduza em impactos efetivamente relevantes para o desenvolvimento do Estado.

Alguns riscos são:

- **Mobilização de investimento privado**

- Baixa adicionalidade (investimentos ocorreriam sem a CearaPar);
- Dificuldade de atrair investidores em cenários adversos;
- Concentração de investimentos em setores mais rentáveis;

- Transferência excessiva de riscos ao setor público.
- **Geração de emprego e dinamização econômica**
 - Geração de empregos de baixa qualidade (baixa produtividade e renda);
 - Baixa integração com cadeias produtivas locais;
 - Vazamento de renda para fora da economia estadual;
 - Impactos econômicos pontuais e não estruturais.
- **Serviços públicos**
 - Contratos mal estruturados que comprometem qualidade;
 - Falhas de regulação e fiscalização;
 - Priorização de projetos financeiramente viáveis, mas socialmente pouco relevantes;
 - Riscos de exclusão (ex.: tarifas elevadas).
- **Ativos ambientais**
 - Volatilidade de mercados;
 - Incerteza regulatória;
 - Dificuldade de mensuração e certificação;
 - Risco de baixa adicionalidade ambiental;
 - Conflitos entre uso econômico e preservação.
- **Desenvolvimento territorial**
 - Concentração de investimentos em regiões mais dinâmicas;
 - Aumento de desigualdades regionais;
 - Valorização imobiliária sem contrapartidas sociais;
 - Desalinhamento entre projetos e necessidades locais.
- **Integração com agendas estratégicas**

- Dispersão de esforços entre múltiplas agendas;
- Conflitos entre objetivos (econômicos vs sociais vs ambientais);
- Dificuldade de mensuração de resultados;
- Baixa coordenação entre políticas públicas.

9.3 Riscos por Classe de Ativo

A diversidade de ativos sob potencial gestão da CearaPar implica uma heterogeneidade significativa de riscos, que variam conforme a natureza econômica, jurídica e operacional de cada classe de ativo. Estes apresentam dinâmicas distintas de valorização, liquidez, regulação e exposição ao mercado, o que exige abordagens diferenciadas de gestão. Essa diversidade, embora amplie o potencial de atuação da companhia, também aumenta a complexidade do seu portfólio e a necessidade de capacidades técnicas especializadas.

Nesse sentido, a gestão de riscos por classe de ativo torna-se fundamental para evitar perdas de valor, falhas de estruturação ou desalinhamentos entre expectativas e resultados. Projetos imobiliários podem enfrentar riscos de mercado e conflitos urbanos; ativos de infraestrutura dependem de demanda e estabilidade regulatória; ativos financeiros estão sujeitos à volatilidade e riscos de crédito; ativos ambientais enfrentam incertezas regulatórias e de mercado. A capacidade da CearaPar de reconhecer essas especificidades e adaptar seus instrumentos e estratégias a cada tipo de ativo será determinante para a sustentabilidade do portfólio.

Alguns riscos são:

● Ativos imobiliários

- Riscos de mercado (valorização abaixo do esperado);
- Insegurança fundiária ou jurídica;
- Conflitos urbanos e sociais;
- Baixa liquidez em determinadas regiões.

- **Ativos econômicos e de infraestrutura**
 - Riscos de demanda (subutilização da infraestrutura);
 - Risco regulatório;
 - Atrasos na implementação;
 - Necessidade de garantias públicas elevadas.
- **Ativos financeiros**
 - Risco de crédito e inadimplência;
 - Risco de estruturação inadequada de instrumentos;
 - Volatilidade de mercado;
 - Baixa liquidez de veículos estruturados.
- **Ativos intangíveis**
 - Dificuldade de monetização;
 - Incerteza quanto ao valor econômico;
 - Dependência de marcos regulatórios e tecnológicos;
 - Riscos de obsolescência.
- **Ativos ambientais**
 - Dependência de mercados incipientes;
 - Incerteza metodológica;
 - Riscos reputacionais;
 - Necessidade de certificação complexa.

9.4 Riscos Econômico-Financeiros (Modelo Receita × Custo)

O modelo de negócio da CearaPar apresenta uma característica central que condiciona sua sustentabilidade financeira: a defasagem temporal entre custos e receitas. Enquanto os custos de estruturação e desenvolvimento de projetos tendem a se concentrar no curto

prazo, as receitas mais robustas — especialmente aquelas associadas à valorização de ativos e fluxos financeiros — se materializam no médio e longo prazo. Esse descompasso gera um risco inerente ao modelo, exigindo capacidade de planejamento financeiro e gestão de fluxo de caixa.

Além disso, a sustentabilidade do modelo depende da existência de um pipeline contínuo de projetos e da diversificação das fontes de receita. A concentração excessiva em determinadas fontes, a baixa taxa de conversão de projetos ou o uso inadequado de instrumentos de alavancagem podem comprometer o equilíbrio econômico da companhia. Nesse contexto, a gestão de riscos econômico-financeiros deve buscar não apenas o controle de custos, mas o equilíbrio entre diferentes horizontes de receita e a construção de um portfólio capaz de sustentar a operação ao longo do tempo.

Alguns riscos são:

- **Risco de descasamento temporal**

- Custos concentrados no curto prazo;
- Receitas concentradas no médio e longo prazo;
- Necessidade de financiamento inicial.

- **Risco de pipeline**

- Insuficiência de projetos estruturados;
- Baixa taxa de conversão de projetos em investimentos;
- Interrupção do fluxo de receitas de estruturação.

- **Risco de concentração de receitas**

- Dependência excessiva de uma única fonte;
- Baixa diversificação do portfólio;
- Volatilidade de receitas não recorrentes.

- **Risco de alavancagem**

- Uso excessivo de instrumentos financeiros;

- Exposição a variações de custo de capital;
- Comprometimento da sustentabilidade financeira.
- **Risco de custo de estruturação**
 - Projetos que não se concretizam após investimento em estruturação;
 - Baixa taxa de retorno sobre custos iniciais;
 - Dificuldade de recuperação de custos.

9.5 Condicionantes estruturais

A atuação da CearaPar está inserida em um conjunto de condicionantes estruturais que, embora não sejam diretamente controláveis pela companhia, influenciam de forma decisiva seus resultados. Entre esses fatores, destacam-se o ambiente macroeconômico, as condições de financiamento, o apetite de investidores e a qualidade do ambiente regulatório. Esses elementos definem, em grande medida, o nível de atratividade dos projetos estruturados e a capacidade de mobilização de investimentos.

Adicionalmente, a disponibilidade e qualidade dos ativos públicos, bem como a capacidade institucional do Estado, constituem condicionantes fundamentais para a atuação da CearaPar. A ausência de ativos com potencial de valorização, a fragmentação de informações ou limitações na capacidade de coordenação podem restringir o alcance da companhia. Nesse sentido, a gestão estratégica deve incorporar esses condicionantes como variáveis centrais, ajustando expectativas e priorizando ações que maximizem resultados dentro das condições existentes e ambiente macroeconômico (taxa de juros, crescimento).

Alguns riscos são:

- Apetite de investidores;
- Capacidade institucional do Estado;
- Qualidade do ambiente regulatório;
- Disponibilidade de ativos com potencial de valorização.

9.6 Matriz de Riscos por Projeto e Mecanismos de Mitigação

A presente subseção consolida a análise de riscos aplicada ao conjunto de projetos mapeados no âmbito do Plano de Negócios da CearaPar, considerando sua natureza, estágio de maturação e papel estratégico no modelo de atuação da companhia. Trata-se de uma matriz construída a partir de projetos efetivamente identificados e em desenvolvimento, refletindo, portanto, os riscos concretos associados ao portfólio vigente, e não apenas riscos potenciais ou abstratos. Essa abordagem permite uma leitura mais aderente à realidade operacional da CearaPar, conectando diretamente estratégia, execução e gestão de riscos.

A análise evidencia que os riscos enfrentados pela companhia variam significativamente conforme o tipo de projeto, o instrumento mobilizado e o horizonte temporal de geração de valor. Nesse sentido, a matriz não deve ser interpretada apenas como um instrumento de controle, mas como uma ferramenta estratégica de gestão do portfólio, permitindo equilibrar iniciativas de diferentes perfis de risco, retorno e maturação. A seguir, os projetos são organizados em categorias analíticas, cada uma acompanhada de uma leitura dos principais vetores de risco e suas implicações para a atuação da CearaPar.

9.6.1 Projetos de Receita via Serviços ao Estado

Os projetos baseados na prestação de serviços técnicos ao Estado — como estudos, diagnósticos e gestão de ativos — apresentam um perfil de risco relativamente baixo do ponto de vista de mercado, uma vez que sua demanda está ancorada na própria administração pública. No entanto, esse tipo de projeto é altamente dependente de fatores institucionais, como a formalização contratual, a continuidade das relações entre órgãos e a capacidade de demonstrar valor ao cliente público. Dessa forma, o risco central desloca-se da execução técnica para a esfera político-institucional.

Além disso, esses projetos tendem a apresentar limitações em termos de escala e geração de valor no longo prazo, caso não estejam articulados a desdobramentos mais estruturantes. Há o risco de que a CearaPar se concentre excessivamente na prestação de serviços pontuais, sem capturar as oportunidades de monetização associadas aos

ativos analisados. Nesse sentido, o principal desafio estratégico consiste em utilizar esses projetos como porta de entrada para iniciativas mais complexas e com maior potencial de geração de receita.

Tabela 9 – Matriz de riscos Projetos de Receita via Serviços ao Estado

Risco	Descrição	Mitigação
Dependência institucional	Não celebração ou interrupção de contratos com SEFAZ/órgãos	Formalização via contratos plurianuais e instrumentos normativos
Baixa percepção de valor	Cliente não reconhece valor técnico entregue	Definição de entregáveis claros + indicadores de valor gerado
Receita limitada	Projetos não escalam financeiramente	Estruturar “porta de saída” para monetização (ex.: leilões, PPPs)
Capacidade operacional	Sobrecarga da equipe interna	Uso híbrido: equipe própria + consultorias especializadas
Descontinuidade política	Mudança de governo ou prioridade	Vinculação a decretos e políticas estruturantes

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.2 Projetos Imobiliários e de Regularização de Ativos

Os projetos relacionados à gestão, regularização e valorização de ativos imobiliários constituem um dos núcleos centrais de atuação da CearaPar, com elevado potencial de geração de valor. Entretanto, apresentam riscos relevantes associados à insegurança jurídica, à complexidade fundiária e à dinâmica de mercado. Em muitos casos, a ausência de regularização impede a própria existência econômica do ativo, tornando a etapa jurídica um pré-requisito crítico para qualquer estratégia de monetização.

Adicionalmente, esses projetos estão sujeitos a riscos de liquidez e precificação, especialmente em contextos de baixa demanda ou incerteza econômica. Há também riscos sociais associados à ocupação irregular e à valorização imobiliária, que podem

gerar conflitos caso não sejam adequadamente geridos. Assim, a atuação da CearaPar neste campo exige uma abordagem integrada, que combine regularização, estratégia de mercado e gestão territorial, de modo a maximizar valor sem gerar externalidades negativas.

Tabela 10 – Matriz de Riscos Projetos Imobiliários e de Regularização de Ativos

Risco	Descrição	Mitigação
Insegurança jurídica	Imóveis sem titularidade clara	Priorizar regularização fundiária antes da monetização
Baixa liquidez	Dificuldade de venda dos ativos	Segmentação de ativos + estratégias diferenciadas (leilão, PPP, locação)
Conflitos sociais	Ocupações ou uso irregular	Estratégia social integrada (regularização, reassentamento)
Avaliação incorreta	Precificação inadequada	Avaliações independentes + múltiplos cenários de valor
Tempo de maturação alto	Demora entre diagnóstico e monetização	Pipeline contínuo de ativos em diferentes estágios

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.3 Projetos Financeiros Estruturados

Os projetos que envolvem a utilização de instrumentos financeiros mais sofisticados apresentam elevado potencial de geração de receita, mas também um dos mais altos níveis de risco do portfólio. Esses riscos decorrem da complexidade jurídica e financeira das operações, da dependência de condições de mercado e da necessidade de articulação com investidores institucionais.

Um dos principais desafios nesse tipo de projeto é o risco de não concretização das operações após investimentos significativos em estruturação. Além disso, há riscos reputacionais e regulatórios relevantes, especialmente em operações que envolvem ativos públicos ou instrumentos sensíveis. Nesse contexto, a atuação da CearaPar deve ser marcada por rigor técnico, validação prévia de mercado e adoção de estruturas

faseadas de decisão, que permitam reduzir exposição a riscos antes da consolidação das operações.

Tabela 11 – Matriz de Risco Projetos Financeiros Estruturados

Risco	Descrição	Mitigação
Risco de estruturação	Operação não fecha após custos iniciais	Uso de modelagem faseada (go/no-go stages)
Risco jurídico	Questionamentos legais sobre cessão de créditos	Pareceres robustos + alinhamento com PGE
Risco de mercado	Falta de investidores	Roadshow prévio + teste de apetite de mercado
Risco de crédito	Baixa recuperabilidade da carteira	Seleção rigorosa da carteira securitizável
Risco tecnológico	Falhas na gestão dos recebíveis	Implementação de sistemas robustos de gestão

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.4 Projetos de Novas Receitas e Formação de Mercado

Os projetos voltados à criação de novas fontes de receita caracterizam-se por dependerem da formação ou consolidação de mercados específicos. Diferentemente de projetos tradicionais, nesses casos não há garantia de demanda, sendo necessário construir simultaneamente o produto e o mercado para sua absorção.

Esse contexto implica riscos relevantes associados à baixa aderência do setor privado, à inadequação da modelagem econômica e à incerteza regulatória. Além disso, esses projetos podem enfrentar resistências sociais ou institucionais, dependendo de sua natureza. A mitigação desses riscos exige uma forte base de inteligência de mercado, testes pilotos e estratégias de implementação gradual, capazes de validar hipóteses antes de sua expansão em escala.

Tabela 12 – Matriz de Risco Projetos de Novas Receitas e Formação de Mercado

Risco	Descrição	Mitigação
Risco de demanda	Baixo interesse do setor privado	Estudos de mercado + precificação adequada
Risco regulatório	Mudanças legais ou restrições	Blindagem jurídica + alinhamento institucional
Risco reputacional	Resistência social (ex.: loterias)	Estratégia de comunicação + vinculação a políticas públicas
Risco operacional	Falhas na execução (ex.: plataforma de loteria)	Parcerias com operadores experientes
Risco de modelagem	Subavaliação dos ativos (naming rights)	Benchmark nacional e internacional

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.5 Projetos de Ativos Ambientais e Inovação

Os projetos associados a ativos ambientais e inovação representam a fronteira mais avançada da atuação da CearaPar, com elevado potencial estratégico, mas também com alto grau de incerteza. Esses projetos estão inseridos em mercados ainda em formação, como créditos ambientais e soluções baseadas em sustentabilidade, o que implica riscos de não materialização econômica no curto e médio prazo.

Além disso, esses ativos enfrentam desafios específicos relacionados à mensuração, certificação e regulação, bem como à necessidade de validação tecnológica. O risco, nesse caso, não é apenas de execução, mas de modelo — ou seja, a possibilidade de que o mercado ou o arranjo institucional não se desenvolvam conforme esperado. Diante disso, a estratégia mais adequada envolve a implementação de projetos piloto, com escalonamento progressivo e combinação com iniciativas de geração de receita mais imediata.

Tabela 13 – Matriz de Risco Projetos de Ativos Ambientais e Inovação

Risco	Descrição	Mitigação
Risco de mercado inexistente	Mercado de créditos ainda incipiente	Projetos piloto + escala progressiva
Risco regulatório	Falta de normatização clara	Atuação junto ao regulador + construção normativa
Risco tecnológico	Dependência de soluções inovadoras	MVPs e validação incremental
Risco de mensuração	Dificuldade de quantificar ativos	Parcerias com certificadoras
Risco de longo prazo	Receita demora a aparecer	Combinar com projetos de curto prazo

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.6 Projetos de Infraestrutura Institucional e Sistemas

Os projetos voltados à estruturação de sistemas e à governança tecnológica não geram receitas diretas, mas são fundamentais para a sustentação do modelo de negócio da CearaPar. Esses projetos constituem a base operacional que permite a escalabilidade, a transparência e a eficiência das demais iniciativas.

O principal risco associado a esses projetos é sua subpriorização, uma vez que competem por recursos com iniciativas de retorno financeiro mais imediato. No entanto, a ausência ou fragilidade dessa infraestrutura compromete a capacidade da companhia de operar em escala e de forma integrada. Assim, a gestão desses projetos deve ser tratada como estratégica, com forte alinhamento entre tecnologia e negócio, garantindo que as soluções desenvolvidas sejam aderentes às necessidades reais da organização.

Tabela 14 – Matriz de Risco Projetos de Infraestrutura Institucional e Sistemas

Risco	Descrição	Mitigação
Subpriorização interna	Projetos de suporte ficam em segundo plano	Vinculação ao plano estratégico e metas institucionais
Baixa qualidade técnica	Sistemas pouco robustos ou pouco aderentes	Definição clara de requisitos + validação com usuários
Desalinhamento com negócio	TI não conversa com estratégia	Governança integrada (negócio + TI)
Dependência de equipe interna	Falta de capacidade técnica	Apoio externo (consultoria/fornecedores)
Obsolescência	Solução não acompanha evolução do modelo	Arquitetura modular e escalável

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.7 Projetos de Receita via Estudos Setoriais

Os projetos de receita via estudos setoriais ocupam uma posição intermediária no portfólio da CearaPar, na medida em que combinam características dos projetos de prestação de serviços ao Estado com potencial de desdobramento em agendas mais estruturantes. Trata-se de iniciativas voltadas à produção de diagnósticos técnicos e levantamentos especializados sobre ativos, equipamentos ou sistemas setoriais que atendem a demandas concretas de órgãos públicos e, ao mesmo tempo, podem funcionar como etapa preparatória para processos posteriores de regularização, concessão, monetização ou reestruturação patrimonial. Seu risco de mercado tende a ser relativamente reduzido, uma vez que a contratação depende predominantemente da decisão de entes estatais, mas sua efetividade estratégica depende da qualidade das informações produzidas e de sua capacidade de subsidiar decisões subsequentes.

O principal risco associado a esse tipo de projeto está em sua possível limitação a uma entrega diagnóstica sem continuidade operacional ou econômica. Em outras palavras, existe a possibilidade de que os estudos sejam contratados, executados e entregues, mas não se convertam em ações concretas de valorização de ativos, reestruturação de serviços ou geração ampliada de receitas. Além disso, esses projetos dependem fortemente da colaboração interinstitucional, da disponibilidade e confiabilidade de dados

e da articulação com os órgãos demandantes, o que pode gerar entraves de escopo, prazo e aprofundamento analítico. Por essa razão, a CearaPar deve tratar os estudos setoriais não apenas como produtos finais, mas como instrumentos de abertura de pipeline, buscando desde o início vinculá-los a rotas potenciais de monetização, requalificação patrimonial ou estruturação de novos projetos.

Tabela 15 – Matriz de Risco Projetos de Receita via Estudos Setoriais

Risco	Descrição	Mitigação
Baixa conversão	Estudo não vira projeto estruturado	Definir desde o início a “rota de monetização”
Dependência institucional	Não fechamento de contratos com ARCE/SOP etc.	Articulação prévia e co-construção do escopo
Informação insuficiente	Dados incompletos ou inconsistentes	Metodologia robusta de levantamento
Fragmentação institucional	Muitos atores envolvidos	Governança clara e coordenação central
Receita pontual	Ganho apenas no contrato de estudo	Vincular a projetos subsequentes (PPP, concessão)

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.8 Projetos de Governança e Coordenação Institucional

Os projetos voltados à articulação entre estatais e à construção de ambientes institucionais integrados representam uma mudança de posicionamento da CearaPar, que passa a atuar como coordenadora de um ecossistema mais amplo de ativos e atores públicos. Esses projetos têm alto potencial de geração de valor indireto, ao facilitar fluxos financeiros, compartilhamento de soluções e estruturação de iniciativas conjuntas.

Entretanto, são projetos altamente dependentes de adesão institucional e alinhamento político, estando sujeitos a riscos de baixa participação, conflitos entre entidades e fragilidade na governança dos arranjos propostos. O sucesso dessas iniciativas depende da capacidade da CearaPar de construir incentivos claros para os participantes, além de

institucionalizar os mecanismos de cooperação, reduzindo sua vulnerabilidade a mudanças de gestão ou prioridades.

Tabela 16 – Matriz de Risco Projetos de Governança e Coordenação Institucional

Risco	Descrição	Mitigação
Baixa adesão das estatais	Empresas não participam ativamente	Incentivos claros (financeiros e operacionais)
Conflitos institucionais	Sobreposição de competências	Definição clara de papéis e governança
Fragilidade do convênio	Convênio não gera fluxo financeiro consistente	Estruturação robusta do modelo de financiamento
Baixa geração de valor percebido	Ambiente não entrega resultados concretos	Projetos piloto com resultados rápidos
Dependência política	Mudanças de gestão afetam o projeto	Institucionalização normativa

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.9 Projetos de Articulação e Geração de Pipeline

Os projetos voltados à realização de eventos, articulação institucional e promoção de parcerias desempenham um papel importante na geração de pipeline de projetos e no posicionamento estratégico da CearaPar. Embora não gerem receitas diretas, são fundamentais para viabilizar futuras oportunidades de negócio e ampliar a rede de relacionamentos da companhia.

O principal risco associado a esses projetos é a dificuldade de mensuração de resultados, o que pode levar à sua subvalorização. Há também o risco de que essas iniciativas não se traduzam em projetos concretos, permanecendo no nível da articulação. Para mitigar esses riscos, é fundamental vincular esses projetos a metas claras de geração de oportunidades, bem como estabelecer mecanismos de acompanhamento que permitam avaliar sua efetividade ao longo do tempo.

Tabela 17 – Matriz de Risco Projetos de Articulação e Geração de Pipeline

Risco	Descrição	Mitigação
Baixa efetividade	Evento não gera projetos concretos	Definir metas claras de pipeline (leads gerados)
Baixa participação	Pouco engajamento de atores-chave	Curadoria ativa de participantes
Evento desconectado da estratégia	Debate sem desdobramento	Vincular evento a projetos concretos
Custo elevado vs retorno	Baixo retorno percebido	Estruturar métricas de resultado
Falta de continuidade	Evento isolado	Criar agenda permanente de articulação

Fonte: Elaboração Própria.

9.6.10 Projetos de Estruturação Financeira Avançada

Os projetos de estruturação de fundos de investimento imobiliário representam um dos níveis mais sofisticados de atuação da CearaPar ao transformar ativos públicos em instrumentos financeiros capazes de atrair capital privado e gerar receitas recorrentes. Esses projetos têm elevado potencial de impacto, tanto do ponto de vista financeiro quanto de governança dos ativos.

No entanto, envolvem riscos significativos, incluindo exigências regulatórias rigorosas, dependência de condições de mercado e complexidade na modelagem dos ativos que compõem o fundo. Há também riscos reputacionais relevantes, caso a estrutura não funcione conforme o esperado. Nesse contexto, a atuação da CearaPar deve ser pautada por elevado rigor técnico, estruturação cuidadosa e transparência, garantindo a credibilidade do instrumento e sua atratividade para investidores.

Tabela 18 – Matriz de Risco Projetos de Estruturação Financeira Avançada

Risco	Descrição	Mitigação
Risco regulatório	Exigências da CVM e estrutura jurídica	Assessoria jurídica especializada
Risco de mercado	Falta de demanda por cotas	Estruturação atrativa + roadshow
Risco de modelagem	Seleção inadequada de ativos	Due diligence rigorosa
Risco de governança	Conflitos na gestão do fundo	Estrutura clara de governança
Risco reputacional	Falha na operação do fundo	Transparência e compliance elevados

Fonte: Elaboração Própria.