

BUSINESS PLAN

ZPE Maranhão

Plataforma industrial, logística e exportadora de Bacabeira/MA

Empreendimento	Zona de Processamento de Exportação do Maranhão - ZPE Maranhão
Escopo desta versão	Business plan institucional, operacional, comercial e econômico da ZPE
Base documental incorporada	Plano Diretor/Zonemanento Macro, mapa da ZPE e precificação de áreas

Agosto de 2026

Sumário

1. Sumário Executivo	6
2. Visão do Projeto	7
2.1. Objeto do investimento	7
2.2. Escopo da Fase 1	7
2.3. Escopo excluído nesta etapa.....	7
3. Racional Estratégico do Investimento	7
3.1. Tese industrial.....	7
3.2. Vantagens locacionais percebidas	8
a) Localização na ZPE Maranhão	8
b) Logística favorável.....	8
c) Potencial de acesso a insumos.....	8
d) Aderência ao comércio exterior	8
3.3. Proposta de valor	8
4. Descrição do Produto	8
4.1. Produto principal da Fase 1	8
4.2. Especificações preliminares	9
4.3. Diferenciais desejados	9
5. Mercado e Oportunidade Comercial.....	10
5.1. Fundamentação da oportunidade	10
5.2. Racional de mercado para exportação	11
5.3. Mercados-alvo preliminares.....	11
Onda 1 – Mercados naturais de entrada	11
5.4. Segmentos de cliente	11
5.5. Estratégia comercial sugerida	11
5.6. Setores Estratégicos Prioritários.....	11
5.6.1. Agroindústria	11
5.6.2. Proteína Animal	12
5.6.3. Pescados e Aquicultura	12
5.6.4. Mineração e Transformação Mineral	12
5.6.5. Produção Florestal	12
5.6.6. Economia Digital e Energia de Baixo Carbono	12
5.7. Estratégia Comercial e Atração de Investimentos.....	13
5.8. Diretrizes de Posicionamento e Relacionamento Comercial	13
6. Ambiente Competitivo	14

6.1. Concorrência internacional	14
6.2. Concorrência doméstica indireta	14
6.3. Defesa comercial e barreiras	14
7. Localização e Vantagens da ZPE Maranhão	14
7.1. Justificativa locacional	15
7.2. Benefícios estratégicos da ZPE para o projeto	16
7.3. Condicionantes críticas	16
8. Matéria-Prima, Insumos e Cadeia de Suprimento	17
8.1. Principais insumos	17
8.2. Estratégia de suprimento	17
8.3. Suprimento de água e utilidades	18
Modelo A – ZPE como provedora direta	18
Modelo B – ZPE como coordenadora de terceiro operador	18
Modelo C – Concessão Integral das Utilidades por Operador Privado.	18
8.4. Pontos críticos de suprimento	19
8.5. Governança e alçadas decisórias	19
8.5.1. Competências da Diretoria Executiva	19
8.5.2. Matérias de deliberação obrigatória do Conselho de Administração	20
8.5.3. Matérias reservadas à Assembleia Geral de Acionistas	21
8.5.4. Aplicação das alçadas aos modelos de suprimento	22
8.5.5. Regras gerais de aplicação	22
9. Processo Industrial	23
9.1. Macrofluxo produtivo	23
9.2. Premissas industriais relevantes	23
9.3. Indicadores industriais esperados	23
10. Infraestrutura da Planta	23
10.1. Componentes principais	23
10.2. Requisitos técnicos críticos	24
11. Logística de Exportação	25
11.1. Premissa logística central	25
11.2. Etapas logísticas	25
11.3. Riscos logísticos relevantes	25
11.4. Mitigações recomendadas	25
12. Aspectos Regulatórios, Aduaneiros e Fiscais	25
12.1. Regime ZPE	25

12.2. Estrutura societária e operacional.....	25
12.3. Licenciamentos e autorizações.....	26
12.4. Normas técnicas e certificações	26
13. Sustentabilidade, ESG e Licenciamento	26
13.1. Tese ESG do projeto	26
13.2. Temas ambientais críticos	26
13.3. Oportunidades ESG	26
14. Modelo Operacional e Organização	26
14.1. Estrutura organizacional inicial	26
14.2. Competências críticas	27
14.3. Política de pessoas	27
15. Estratégia Comercial e de Go-to-Market	27
15.1. Modelo de entrada	27
15.2. Ferramentas comerciais necessárias	27
15.3. Estratégia de marca	27
16. Premissas Financeiras do Projeto.....	27
16.1. Estrutura do investimento	28
16.2. Estrutura de custos operacionais.....	28
16.3. Premissas fundamentais para modelagem	28
16.4. Indicadores financeiros esperados	28
17. Estrutura de Financiamento	29
17.1. Fontes potenciais	29
17.2. Estrutura recomendada	29
17.3. Requisitos para bancabilidade.....	29
18. Cronograma Macro de Implantação	29
18.1. Etapas sugeridas.....	30
18.2. Janela indicativa.....	30
19. Principais Riscos do Projeto.....	30
19.1. Riscos de mercado.....	30
19.2. Riscos de suprimento	30
19.3. Riscos logísticos.....	30
19.4. Riscos operacionais	30
19.5. Riscos regulatórios	30
19.6. Riscos financeiros	30
20. Plano de Mitigação de Riscos	31

21. Tese de Desenvolvimento Regional e Impacto.....	31
22. Conclusão Estratégica	31
23. Matriz de Stakeholders	32
23.1. Stakeholders Internos.....	32
23.2. Stakeholders Externos	32
23.3. Matriz Poder x Interesse.....	32
24. Matriz SWOT	32
24.1. Leitura estratégica da SWOT.....	34
25. Matriz de Riscos do Projeto	34
26. Matriz de Materialidade Estratégica do Projeto	35
27. Fatores Críticos de Sucesso	35
28. Tese de Investimento para Banco de Fomento	35
28.1. Pilar 1 – Desenvolvimento regional e industrialização.....	35
28.2. Pilar 2 – Potencial exportador.....	35
28.3. Pilar 3 – Efeito multiplicador	36
28.4. Pilar 4 – Bancabilidade progressiva.....	36
29. Estrutura de Governança Recomendada	36
29.1. Comitês sugeridos.....	36
29.2. Regras de governança mínimas	36
29.3. Stage gates recomendados	36
30. Cenários Estratégicos do Projeto	36
30.1. Cenário Conservador	37
30.2. Cenário Base	37
30.3. Cenário Agressivo	37
31. Recomendação objetiva.....	37
Anexo executivo Síntese da precificação e da lógica contratual.....	37

1. Sumário Executivo

Este Business Plan consolida uma visão institucional, operacional, comercial e econômica da ZPE Maranhão como uma plataforma integrada de desenvolvimento econômico, industrial, tecnológico, logístico e exportador, concebida para posicionar o Maranhão como um dos principais destinos de investimentos voltados ao comércio internacional, à industrialização competitiva e à inovação produtiva.

O foco deste documento é a própria ZPE: sua proposta de valor, seu modelo de monetização, sua estratégia de ocupação territorial, seu zoneamento econômico, sua política de precificação, os serviços estruturantes que poderá oferecer às empresas e os mecanismos de governança necessários para assegurar sua sustentabilidade e competitividade de longo prazo.

Em consonância com os princípios e objetivos estabelecidos no regime jurídico das Zonas de Processamento de Exportação, a ZPE Maranhão é concebida como um instrumento de desenvolvimento destinado a fortalecer a cultura exportadora, promover a difusão tecnológica, estimular a industrialização avançada, reduzir desigualdades regionais e contribuir para o desenvolvimento econômico e social sustentável do Estado do Maranhão e do Brasil.

A partir da análise dos documentos técnicos, estudos de zoneamento e diretrizes de precificação, a ZPE Maranhão emerge como um ativo estratégico capaz de atuar simultaneamente como:

- polo industrial exportador de classe mundial;
- plataforma de transformação produtiva e inovação tecnológica;
- ambiente aduaneiro e logístico integrado ao comércio internacional;
- hub de infraestrutura, utilidades e serviços compartilhados;
- articuladora institucional para atração de investimentos nacionais e internacionais;
- vetor de desenvolvimento regional, geração de empregos qualificados e agregação de valor à produção local.

Nesse contexto, a ZPE Maranhão será estruturada para oferecer uma plataforma integrada de infraestrutura, logística, serviços industriais e gestão aduaneira, garantindo às empresas instaladas um ambiente operacional seguro, eficiente e alinhado às exigências do comércio internacional.

Além da disponibilização de áreas para implantação de empreendimentos, a administradora da ZPE deverá executar, coordenar ou disponibilizar todos os serviços inerentes à operação de uma Zona de Processamento de Exportação, incluindo controle de entrada e saída de mercadorias nacionais e internacionais, recepção e despacho de cargas, armazenagem, movimentação interna, gestão documental, monitoramento operacional e cumprimento dos controles exigidos pela legislação aduaneira e pelos órgãos fiscalizadores competentes. As ZPEs são legalmente caracterizadas como áreas de livre comércio com o exterior e consideradas zonas primárias para efeito de controle aduaneiro.

Paralelamente, a ZPE Maranhão disponibilizará de forma gradual ao longo de sua implantação e maturação, um portfólio de utilidades e serviços de alto valor agregado, incluindo abastecimento de água industrial, tratamento de efluentes, drenagem, fornecimento e distribuição de energia, gestão ambiental, gestão de resíduos, segurança patrimonial, controle de acesso, apoio ao licenciamento, centro de serviços compartilhados, facilidades administrativas e soluções logísticas especializadas.

Esses serviços não apenas elevarão a competitividade e a eficiência operacional das empresas instaladas, mas também constituirão novas fontes de receitas recorrentes para a administradora, reduzindo a dependência da mera comercialização de áreas e fortalecendo a sustentabilidade econômico-financeira do empreendimento no longo prazo.

A visão estratégica é posicionar a ZPE Maranhão como uma das mais completas plataformas de negócios, industrialização e exportação do país, combinando infraestrutura de padrão internacional, excelência operacional, segurança jurídica, eficiência aduaneira, inovação tecnológica e capacidade de atração de investimentos que promovam a diversificação econômica, a geração de empregos qualificados, a difusão tecnológica e o desenvolvimento regional sustentável, em conformidade com os objetivos previstos no regime brasileiro de ZPEs.

2. Visão do Projeto

A visão do projeto é consolidar a ZPE Maranhão como um polo empresarial exportador, capaz de atrair, instalar e acompanhar empreendimentos de diferentes setores em um ambiente regulado, competitivo e escalável.

2.1. Objeto do investimento

O objeto deste business plan é a própria ZPE Maranhão: sua implantação, estruturação, monetização e posicionamento institucional. Não se trata do plano de uma fábrica específica, mas do plano de negócios do território, da administradora e da plataforma de serviços vinculada à ZPE.

2.2. Escopo da Fase 1

1. consolidação do plano de ocupação e do zoneamento macro da área útil;
2. estruturação do modelo de CDRU/cessão de uso e da política de precificação de lotes;
3. implantação das infraestruturas estruturantes comuns e definição do pacote mínimo de utilidades compartilhadas;
4. prospecção de empresas âncora e condução do pipeline comercial inicial;
5. formação da governança executiva, regulatória, ambiental e comercial da ZPE.

2.3. Escopo excluído nesta etapa

- estruturação de dívida ou captação bancária em nome da ZPE;
- modelagem detalhada de project finance para empresas específicas;
- engenharia executiva individualizada de cada empreendimento futuro;
- definição final de contratos de fornecimento de utilidades para cada usuário, o que dependerá do perfil da empresa âncora e do cronograma de ocupação.

3. Racional Estratégico do Investimento

O racional estratégico da ZPE Maranhão repousa na combinação entre localização, disponibilidade territorial, vocação logística, possibilidade de indução de cadeias industriais e criação de uma plataforma estruturada para exportação.

3.1. Tese industrial

A tese industrial da ZPE é que o Maranhão pode capturar mais valor ao transformar parte de sua vantagem territorial e logística em base de industrialização. Em vez de operar apenas como corredor de escoamento, a ZPE permite a internalização de plantas produtivas, tancagem, manufatura, tecnologia, agroindústria e polos energéticos, ampliando a densidade econômica do território.

3.2. Vantagens locacionais percebidas

a) Localização na ZPE Maranhão

Bacabeira se beneficia da proximidade com a Grande São Luís, do acesso ao corredor portuário e da capacidade de conexão com cadeias produtivas já presentes no estado e na região Norte/Nordeste.

b) Logística favorável

A ZPE foi concebida para operar com lógica de exportação. Isso significa menor fricção institucional para empresas com fluxo internacional de mercadorias e estímulo ao uso de infraestrutura logística compartilhada.

c) Potencial de acesso a insumos

O zoneamento permite receber diferentes polos industriais e de empresas prestadoras de serviços, favorecendo a formação de sinergias entre usuários. À medida que ocorre o adensamento setorial, a própria ZPE poderá ofertar, diretamente ou por meio de terceiros, serviços compartilhados de abastecimento de água, tratamento de efluentes, fornecimento de energia, gestão de resíduos, segurança, logística e serviços corporativos, promovendo ganhos de escala, maior eficiência operacional e redução de custos para os empreendimentos.

d) Aderência ao comércio exterior

A ZPE fala a linguagem do exportador: território organizado, regras claras, área dedicada, estrutura aduaneira e pacote contratual adequado ao investidor de longo prazo.

3.3. Proposta de valor

- redução de tempo e incerteza na instalação do empreendimento, ao concentrar em um único ambiente a governança territorial, a aduana e a interface institucional;
- possibilidade de contratação de infraestrutura compartilhada em vez de duplicação de CAPEX por empresa;
- precificação objetiva da ocupação, com previsibilidade econômica para a administradora e para o usuário;
- uso da CDRU como instrumento de segurança jurídica, controle, garantia e alocação equilibrada de riscos.

4. Descrição do Produto

O “produto” da ZPE Maranhão não é apenas o lote. O produto institucional é uma solução integrada de instalação industrial e de serviços, que combina área, infraestrutura, utilidades, serviços compartilhados, governança e capacidade de articulação junto a órgãos públicos e privados.

4.1. Produto principal da Fase 1

Na Fase 1, o principal produto da ZPE Maranhão consiste na disponibilização estruturada de áreas industriais e de serviços destinadas à instalação de empreendimentos exportadores, em conformidade com o macrozoneamento definido, as diretrizes de ocupação territorial e os critérios de desenvolvimento estratégico da Zona.

Além da cessão de áreas, a ZPE Maranhão oferecerá às empresas um ambiente operacional diferenciado, baseado na prestação dos serviços essenciais inerentes ao regime de Zona de Processamento de Exportação, incluindo a administração e coordenação dos procedimentos aduaneiros, o controle de entrada e saída de mercadorias nacionais e internacionais, a fiscalização de

fluxos de cargas, a armazenagem, a movimentação interna de mercadorias, o monitoramento operacional e o atendimento às exigências legais dos órgãos intervenientes e de controle aduaneiro. As ZPEs são consideradas zonas primárias para fins de controle aduaneiro e constituem ambientes especialmente estruturados para operações de comércio exterior.

De forma complementar, a administradora promoverá a implantação progressiva de infraestrutura, utilidades e serviços compartilhados destinados a aumentar a competitividade dos empreendimentos instalados, incluindo soluções de abastecimento de água industrial, drenagem, energia, tratamento de efluentes, gestão ambiental, segurança patrimonial, controle de acesso, gestão de resíduos, apoio institucional e serviços especializados de suporte à operação industrial e exportadora.

Assim, o produto da Fase 1 não se limita à disponibilização de terrenos, mas compreende a entrega de uma plataforma integrada de instalação, operação e exportação, capaz de reduzir custos de implantação, simplificar procedimentos operacionais e aduaneiros, acelerar a entrada em operação dos projetos e proporcionar condições competitivas para inserção das empresas nos mercados internacionais.

4.2. Especificações preliminares

- lotes compatíveis com o zoneamento setorial e com o porte do empreendimento;
- contrato de cessão/CDRU com regras de implantação, destinação, fiscalização, sanções e reversibilidade;
- infraestrutura estruturante comum, a ser entregue de forma faseada e compatível com a ocupação;
- serviços condominiais e institucionais passíveis de contratação pela empresa usuária.

4.3. Diferenciais desejados

Como proprietária/administradora do condomínio industrial, a ZPE pode ampliar radicalmente sua proposta de valor se deixar de vender apenas solo e passar a vender solução de implantação. Abaixo estão as principais ofertas que podem compor o portfólio da ZPE:

Portfólio de serviços que a ZPE pode oferecer às empresas

Oferta potencial da ZPE	Descrição estratégica	Monetização possível
Água bruta e água industrial	captação própria, reservação e distribuição setorial; medição individual por usuário	receita recorrente por m ³ e taxa de disponibilidade
ETA/ETE compartilhadas	tratamento de água e efluentes com padrão condominial	tarifa fixa + variável conforme carga/volume
Drenagem, lagoas e controle hídrico	gestão integrada de cheias, canais, taludes e reaproveitamento hídrico	embutido na cessão ou taxa condominial
Energia e subestações	infraestrutura elétrica principal, faixas técnicas e eventual comercialização/gestão de demanda	tarifa de uso, disponibilidade ou PPP específica
Gases industriais, vapor e utilidades especiais	quando houver massa crítica setorial	contrato privado de utilidade compartilhada
Portaria, CFTV, controle de acesso e brigada	segurança patrimonial e controle operacional do condomínio	taxa condominial mensal

Oferta potencial da ZPE	Descrição estratégica	Monetização possível
Pátios e armazéns alfandegados	disponibilização de áreas para armazenagem temporária de mercadorias nacionais e internacionais, incluindo contêineres, cargas gerais e graneis.	tarifas de armazenagem e utilização de pátios e armazéns
Serviços operacionais e gestão aduaneira	administração e coordenação dos procedimentos aduaneiros, controle de entrada e saída de mercadorias, fiscalização dos fluxos de cargas, movimentação interna, inspeção, conferência, pesagem, monitoramento operacional e atendimento às exigências dos órgãos intervenientes e de controle.	Tarifas por operação logística, movimentação, inspeção, controle aduaneiro e demais serviços operacionais
Centro administrativo e serviços corporativos	salas, auditório, atendimento corporativo e apoio a órgãos	locação e rateio
Gestão de resíduos comuns e industriais	plataforma integrada de segregação, coleta e destinação	fee operacional
Infraestrutura digital e data backbone	fibra, data center local, monitoramento e redundância básica	mensalidade de conectividade e hospedagem
Apoio ao licenciamento e interface institucional	agenda de implantação, reuniões e governança de condicionantes	serviço premium ou embutido no onboarding
Capacitação e programa de mão de obra local	parcerias com SENAI, universidades e programas de formação	contrapartida institucional / fundo da ZPE

Entre essas ofertas, a água é uma das mais relevantes. A ZPE poderá estruturar captação, reservação, tratamento e fornecimento de água industrial ou potável, conforme o perfil do usuário. Esse arranjo reduz CAPEX individual das empresas, aumenta a segurança de implantação e cria uma fonte estável de receita para a administradora.

5. Mercado e Oportunidade Comercial

A oportunidade comercial da ZPE não se resume à cessão de metros quadrados. Seu potencial está em atrair empresas âncora e capturar receitas em múltiplas camadas, incluindo a cessão de áreas, utilidades compartilhadas, taxas condominiais, serviços logísticos e aduaneiros, armazenagem em pátios e armazéns alfandegados e contratos institucionais de longo prazo.

5.1. Fundamentação da oportunidade

Empresas intensivas em capital tendem a buscar territórios em que a incerteza de implantação seja reduzida. Uma ZPE bem estruturada oferece exatamente isso: clareza de lotes, suporte institucional, ambiente aduaneiro, condições logísticas e um condomínio capaz de organizar interfaces com infraestrutura, licenciamento e operação.

5.2. Racional de mercado para exportação

O racional exportador da ZPE é particularmente aderente a setores que dependem de grande escala, logística robusta, previsibilidade contratual e acesso eficiente a rotas internacionais. Isso inclui petróleo e derivados, hidrogênio e amônia, metalurgia, componentes industriais, agroindústria de valor agregado e infraestrutura digital com baixa necessidade de movimentação física.

5.3. Mercados-alvo preliminares

Onda 1 – Mercados naturais de entrada

- empresas já em diálogo com a ZPE ou com aderência direta ao zoneamento proposto;
- grupos que demandam áreas extensas, utilidades dedicadas e contratos robustos de longo prazo;
- usuários capazes de funcionar como âncoras de reputação, volume e receita para as fases iniciais.

5.4. Segmentos de cliente

- empresas industriais exportadoras;
- operadores logísticos e aduaneiros;
- usuários intensivos em energia e utilidades;
- empresas de tecnologia e serviços digitais de grande porte;
- companhias que necessitam de território organizado para implantação faseada.

5.5. Estratégia comercial sugerida

1. trabalhar uma tese setorial por zona do plano diretor, e não uma prospecção genérica;
2. usar o modelo de precificação e a CDRU como instrumentos comerciais desde a primeira reunião;
3. oferecer solução de implantação com menu de utilidades e serviços;
4. priorizar empresas âncora cujo volume de faturamento e área contribuam para sustentar a ZPE nos primeiros ciclos de ocupação.

5.6. Setores Estratégicos Prioritários

A estratégia comercial da ZPE Maranhão deve ser orientada por seis setores prioritários, definidos a partir da aderência às cadeias produtivas do Arco Norte, do potencial de agregação de valor antes da exportação e da compatibilidade com os diferenciais logísticos, energéticos, territoriais e digitais do empreendimento. A prospecção deve ser setorial e dirigida, evitando abordagem genérica de mercado.

5.6.1. Agroindústria

- Processamento, beneficiamento, transformação e industrialização de grãos, oleaginosas e demais matérias-primas de origem vegetal, abrangendo o aproveitamento integral de seus produtos, coprodutos, subprodutos e resíduos, bem como a produção de alimentos, óleos refinados, proteínas, amidos, fibras, extratos, biomassa, biocombustíveis, bioprodutos, insumos agroindustriais e produtos químicos, bioquímicos e demais derivados.
- Biocombustíveis e bioenergia a partir de soja, milho, cana-de-açúcar, bambu, babaçu e biomassa agrícola; beneficiamento de mandioca, babaçu, cacau, coco-da-baía e bambu.
- Beneficiamento e industrialização do algodão; processamento de frutas, incluindo banana, manga, abacaxi, açaí, melancia, maracujá, caju, mamão, bacuri e cupuaçu; produção de ingredientes alimentícios, insumos industriais e aditivos naturais.

Objetivo comercial: agregar valor às cadeias do MATOPIBA antes da exportação e atrair plantas de processamento, refino, ingredientes, biocombustíveis e beneficiamento.

5.6.2. Proteína Animal

- Processamento de carnes bovina, suína, de aves, caprina e ovina; curtimento e beneficiamento de couros e peles; processamento e industrialização do leite e derivados.
- Industrialização do mel e de produtos apícolas; produção de ingredientes, insumos e alimentos para nutrição animal e pet; produção de colágeno, gelatina e outros coprodutos de origem animal; valorização de resíduos e coprodutos.

Objetivo comercial: ampliar a agregação de valor da produção pecuária e consolidar o Maranhão como plataforma exportadora de alimentos e derivados de maior valor agregado.

5.6.3. Pescados e Aquicultura

- Processamento de pescado; beneficiamento e processamento de camarão, caranguejo e outros crustáceos; produção de colágeno marinho, gelatina e demais coprodutos do pescado.
- Industrialização de alimentos e ingredientes derivados do pescado e aproveitamento de coprodutos e resíduos da pesca e aquicultura, incluindo farinha, óleo, fertilizantes, quitina, quitosana e bioinsumos.

Objetivo comercial: aproveitar a vocação marítima e aquícola regional e ampliar a participação em mercados internacionais.

5.6.4. Mineração e Transformação Mineral

- Beneficiamento de minério de ferro; pelotização, briquetagem e aglomeração; processamento da cadeia do alumínio, abrangendo bauxita, alumina e alumínio; beneficiamento de ouro.
- Beneficiamento de gesso, calcário e calcário marinho (*Lithothamnium*); metalurgia e transformação de minerais ferrosos e não ferrosos; processamento de minerais estratégicos e terras raras; produção de fertilizantes e insumos minerais.
- Petróleo e derivados.

Objetivo comercial: capturar valor industrial das cadeias minerais que utilizam os corredores logísticos do Maranhão, atraindo etapas de transformação antes da exportação.

5.6.5. Produção Florestal

- Beneficiamento e industrialização de madeira; produção de celulose e pasta; fabricação de painéis de madeira, incluindo MDF, compensado, OSB e aglomerados; indústria moveleira.
- Produção de biomassa para energia, pellets, briquetes e cavacos; biochar e carvão ativado; beneficiamento de produtos florestais não madeireiros, como óleos vegetais, resinas, fibras naturais, extratos vegetais e bioinsumos.

Objetivo comercial: desenvolver cadeias florestais de maior valor agregado, combinando produção industrial, bioeconomia e aproveitamento energético.

5.6.6. Economia Digital e Energia de Baixo Carbono

- Diferenciais estruturantes: conectividade internacional associada ao cabo EllaLink, disponibilidade crescente de energia renovável no Nordeste e ambiente orientado à exportação.
- Serviços digitais exportáveis: data centers e infraestrutura digital; processamento e armazenamento de dados; inteligência artificial e computação de alto desempenho (HPC); software; computação em nuvem; cibersegurança; blockchain; centros de inovação, pesquisa e desenvolvimento.

- Energia de baixo carbono: hidrogênio verde e derivados; combustíveis sustentáveis, incluindo SAF e e-metanol; amônia verde; geração renovável e soluções de armazenamento; aproveitamento de gás natural; economia circular e créditos de carbono.

Objetivo comercial: posicionar a ZPE Maranhão como plataforma de exportação de serviços digitais e de implantação de projetos de energia e combustíveis de baixo carbono.

5.7. Estratégia Comercial e Atração de Investimentos

A atuação comercial deverá transformar os setores prioritários em pipeline efetivo de investidores. O foco é construir uma carteira qualificada de alvos, com abordagem por cadeia produtiva, aderência ao zoneamento e capacidade de gerar ocupação, reputação, movimentação econômica e receitas recorrentes para a ZPE. Para tanto, deverão ser realizadas as seguintes ações:

- Estruturar pipeline de investidores para os seis setores prioritários, classificando os alvos por aderência setorial, porte, potencial exportador, necessidade de área e utilidades, estágio de decisão e capacidade de funcionar como empresa âncora.
- Trabalhar uma tese comercial específica por setor e por zona do Plano Diretor, em substituição à prospecção genérica, conectando cada oportunidade às vantagens locacionais, ao regime de ZPE, à infraestrutura disponível e às cadeias produtivas regionais.
- Priorizar, na primeira onda de prospecção, empresas já em diálogo com a ZPE, grupos com aderência direta ao zoneamento, projetos que demandem contratos de longo prazo e usuários capazes de funcionar como âncoras de reputação, volume e receita.
- Utilizar a política de precificação e a CDRU como instrumentos comerciais desde as primeiras tratativas, apresentando de forma objetiva as regras de ocupação, implantação, garantias, contrapartidas e previsibilidade econômica.
- Apresentar ao investidor uma solução de implantação, e não apenas um lote, combinando área, infraestrutura, utilidades, serviços aduaneiros e logísticos, apoio institucional, segurança jurídica e governança.
- Desenvolver book comercial por setor e por zona, caderno de utilidades e serviços compartilhados, materiais técnicos de prospecção e proposta-padrão de valor para apoiar as negociações.
- Implantar rotina de gestão do funil comercial, com registro de alvos, contatos, reuniões, informações solicitadas, pendências, próximos passos, probabilidade de conversão e responsável interno.
- Estabelecer agenda permanente com entidades empresariais, câmaras de comércio, organismos de promoção de investimentos e instituições setoriais, articulando oportunidades e demais atores relacionados às cadeias priorizadas.
- Integrar a atuação comercial ao posicionamento institucional, reforçando a narrativa de que o Maranhão produz, a ZPE agrega valor e a plataforma exporta para os mercados globais.

5.8. Diretrizes de Posicionamento e Relacionamento Comercial

A atração de investimentos depende de ampliar o reconhecimento da ZPE Maranhão como destino de implantação industrial e tecnológica. Para isso, o posicionamento deve ser técnico, institucional e conectado às cadeias produtivas que já utilizam o Maranhão como corredor logístico.

- Ampliar a presença da ZPE em eventos nacionais e internacionais relevantes, priorizando participação técnica, reuniões de negócios e ações de prospecção orientadas por setor.
- Fortalecer a presença institucional da liderança em canais de comunicação com conteúdo técnico, destacando oportunidades de investimento, regime de ZPE, infraestrutura, cadeias produtivas e projetos em desenvolvimento.

- Construir rede de conteúdo e relacionamento com lideranças setoriais, de modo que instituições ligadas ao agro, indústria, logística, energia e comércio exterior apresentem a ZPE como elo de beneficiamento, industrialização e exportação.
- Acompanhar a estratégia comercial por indicadores, incluindo número de empresas-alvo qualificadas, contatos realizados, reuniões, propostas em elaboração, projetos em análise, conversões e área potencial comprometida.

6. Ambiente Competitivo

A ZPE Maranhão compete com outros territórios industriais, retroáreas portuárias, distritos logísticos, parques industriais e outras ZPEs. Sua competitividade dependerá menos de discurso institucional e mais da capacidade de traduzir vantagem territorial em produto comercializável.

6.1. Concorrência internacional

No plano internacional, a concorrência recai sobre outras plataformas exportadoras com forte integração logística. A ZPE Maranhão precisa compensar a menor maturidade institucional com clareza contratual, velocidade de implantação e boa oferta de serviços compartilhados.

6.2. Concorrência doméstica indireta

No Brasil, a ZPE disputa investimentos com áreas industriais tradicionais, polos petroquímicos, zonas portuárias e parques privados. O benchmark de cessão apresentado para a ZPE Ceará mostra que a comparação de preço por metro quadrado é inevitável, mas o verdadeiro diferencial está no pacote completo de implantação.

6.3. Defesa comercial e barreiras

A atração e a implantação de empreendimentos na ZPE Maranhão estão condicionadas ao atendimento de requisitos técnicos, ambientais, regulatórios, aduaneiros e operacionais, além de padrões de governança e conformidade cada vez mais relevantes para investidores e mercados internacionais. Nesse contexto, a competitividade da ZPE não depende apenas da disponibilidade de áreas, mas também de sua capacidade de reduzir incertezas e oferecer condições adequadas para a implantação e operação dos empreendimentos.

Para isso, a ZPE deverá demonstrar governança, estabilidade institucional, rastreabilidade dos processos, acesso a utilidades e disciplina operacional, além de regras claras de ocupação, segurança jurídica, infraestrutura adequada e articulação eficiente com os órgãos e instituições envolvidos. A consolidação desses atributos contribui para reduzir barreiras à entrada, aumentar a confiança dos investidores e fortalecer a competitividade da ZPE como plataforma de implantação de projetos voltados à exportação.

7. Localização e Vantagens da ZPE Maranhão

O território da ZPE deve ser apresentado ao mercado como um ativo organizado por zonas de uso, capaz de acomodar diferentes cadeias produtivas sem perder coerência urbanística, ambiental e operacional.

7.1. Justificativa locacional

A localização em Bacabeira combina proximidade com o eixo de São Luís, vocação logística e disponibilidade de grande área contínua. Isso permite trabalhar com empreendimentos de escala e com expansão progressiva, sem a fragmentação típica de áreas urbanas já consolidadas.

Mapa de zoneamento e delimitação macro da ZPE Maranhão



Imagem-base de zoneamento fornecida pela usuária e incorporada ao business plan.

7.2. Benefícios estratégicos da ZPE para o projeto

Leitura executiva do zoneamento macro incorporado ao plano diretor

Zona	Denominação	Vocação principal
ZPE-I	Zona Administrativa	Administração, Receita Federal, serviços corporativos e centro de inovação
ZPE-II	Zona de Desembarço Aduaneiro	Armazéns, pátios, controle aduaneiro e centros logísticos internos
ZPE-III	Zona de Infraestrutura e Utilidades	ETA/ETE, subestações, sistemas de drenagem, sistemas de dutovias, sistemas de abastecimento e respectivas faixas de domínio.
ZPE-IV	Polo de Petróleo e Derivados	Refino e processamento de petróleo e derivados, processamento químico e petroquímico, produção de fertilizantes, solventes e produtos químicos, além de tancagem e atividades correlatas.
ZPE-V	Polo de Energia e Combustíveis de Baixo Carbono	Hidrogênio e derivados, amônia, e-metanol e demais combustíveis de baixo carbono.
ZPE-VI	Polo Metalúrgico e Manufatura	Metalurgia, máquinas, estruturas e Componentes para infraestrutura energética (pás eólicas, motores etc).
ZPE-VII	Polo Tecnológico	Data center, software, eletrônicos e startups
ZPE-VIII	Polo Agroindustrial e Bioindústria	Processamento vegetal/animal, bioprodutos e derivados florestais
ZPE-IX / X	Circulação e Logística Ferroviária	Vias internas, integração modal e suporte à movimentação
ZPE-XI / XII / XIII	Expansão, Lagos e Taludes	Reserva estratégica, amortecimento hídrico e drenagem estrutural

O Plano Diretor estabelece o zoneamento funcional do empreendimento, identificando áreas destinadas à implantação industrial, infraestrutura e utilidades, setores administrativos e amortecimento ambiental, sistemas de drenagem, lagos, taludes e demais áreas de suporte operacional. O documento também classifica as áreas conforme seu nível de restrição e de liberação arqueológica emitida pelo IPHAN, permitindo identificar aquelas aptas para ocupação imediata e aquelas que demandam etapas complementares de liberação. Essa organização territorial constitui um importante instrumento de planejamento, pois influencia diretamente a estratégia de ocupação da ZPE, o cronograma de implantação dos empreendimentos, a preparação dos lotes, a priorização dos investimentos em infraestrutura e a atratividade comercial do condomínio industrial.

7.3. Condicionantes críticas

- Liberação e intervenções necessárias em áreas ainda não plenamente aptas sob a ótica patrimonial, arqueológica e territorial;
- Coordenação entre a implantação da infraestrutura estruturante (sistema viário, energia, abastecimento de água, drenagem, telecomunicações e demais utilidades) e o cronograma de entrada dos empreendimentos;
- Definição clara das zonas prioritárias para comercialização, considerando o estágio de preparação, disponibilidade de infraestrutura e nível de liberação ambiental e arqueológica;

- Priorização da ocupação de áreas já aptas à implantação, reduzindo o prazo de entrada em operação dos empreendimentos e os custos de preparação dos lotes;
- Compatibilização do cronograma de expansão da infraestrutura com a demanda projetada por cada setor industrial previsto no Plano Diretor;
- Preservação das áreas destinadas à infraestrutura estratégica, sistemas de utilidades, drenagem e futuras expansões, assegurando a sustentabilidade operacional do empreendimento;
- Integração entre o planejamento territorial, a estratégia comercial e o plano de investimentos da administradora, de forma a garantir uma ocupação ordenada, eficiente e financeiramente sustentável da ZPE Maranhão.

8. Matéria-Prima, Insumos e Cadeia de Suprimento

Embora a ZPE Maranhão não produza diretamente bens industrializados, sua operação depende de uma infraestrutura robusta de utilidades e serviços compartilhados, capazes de atender às demandas de diferentes segmentos industriais. Nesse contexto, a disponibilidade de água, energia, telecomunicações, logística, segurança, infraestrutura e serviços de apoio constitui um fator estratégico para a competitividade do empreendimento e para a atração de investimentos

8.1. Principais insumos

- Abastecimento de água bruta e água industrial, conforme a demanda de cada empreendimento;
- Energia elétrica em alta tensão, com possibilidade de sistemas redundantes e geração de emergência;
- Infraestrutura de telecomunicações de alta capacidade, incluindo redes de fibra óptica e conectividade de baixa latência;
- Sistemas de drenagem pluvial, manejo de águas superficiais e controle hidráulico;
- coleta, tratamento e destinação de efluentes sanitários e industriais;
- Infraestrutura viária interna, iluminação pública e serviços de manutenção;
- Gestão ambiental, resíduos sólidos industriais e utilidades compartilhadas;
- Suporte institucional, regulatório, aduaneiro, ambiental e cartorial aos empreendedores.

8.2. Estratégia de suprimento

A estratégia de suprimento da ZPE Maranhão baseia-se na implantação modular da infraestrutura, acompanhando o cronograma de ocupação das áreas industriais e a demanda efetiva dos empreendimentos.

As utilidades estruturantes deverão ser implantadas por etapas, priorizando os setores definidos no Plano Diretor e as áreas com maior potencial de ocupação no curto prazo. Essa abordagem permite otimizar investimentos, reduzir custos de implantação e garantir maior eficiência operacional.

A disponibilização das áreas destinadas à implantação dos empreendimentos na ZPE Maranhão será realizada por meio de Concessão de Direito Real de Uso (CDRU). Sempre que houver ganhos de escala, a administradora da ZPE poderá assumir a implantação, a operação ou a contratação centralizada das utilidades e infraestruturas comuns. Para demandas específicas de determinados setores industriais, poderão ser adotados modelos complementares para a implantação, operação ou fornecimento dessas utilidades e infraestruturas, como concessões, Parcerias Público-Privadas (PPPs), Sociedades de Propósito Específico (SPEs), contratos dedicados ou mecanismos de compartilhamento de custos entre os usuários, assegurando flexibilidade operacional e sustentabilidade econômico-financeira ao empreendimento.

A adoção de quaisquer dos modelos de implantação, operação ou fornecimento de utilidades e infraestruturas compartilhadas, bem como a celebração dos respectivos instrumentos contratuais e societários, observará as alçadas decisórias estabelecidas no Estatuto Social da Companhia, detalhadas no item 8.5, e as normas da Lei nº 13.303/2016.

8.3. Suprimento de água e utilidades

A definição do modelo de abastecimento hídrico da ZPE Maranhão, incluindo as alternativas de captação, reservação, tratamento, distribuição e eventual reuso de água, deverá ser compatibilizada com os resultados do estudo técnico de recursos hídricos atualmente em elaboração. As alternativas apresentadas neste Business Plan para o suprimento de água e das demais utilidades possuem caráter estratégico e orientativo, não representando definição antecipada das soluções a serem adotadas. No caso específico do abastecimento hídrico, após a conclusão do referido estudo, as premissas deverão ser revisadas e, quando necessário, ajustadas em conformidade com seus resultados e recomendações técnicas, ambientais, operacionais e econômico-financeiras.

Modelo A – ZPE como provedora direta

A administradora implanta, opera e mantém as principais utilidades compartilhadas, tais como abastecimento de água, distribuição de água industrial, sistemas de drenagem, estações de tratamento, redes internas e demais infraestruturas comuns, remunerando-se por meio de tarifas de disponibilidade e consumo. Este modelo fortalece o conceito de condomínio industrial e amplia a geração de receitas recorrentes.

Modelo B – ZPE como coordenadora de terceiro operador

A administradora disponibiliza a infraestrutura, coordena a governança e estrutura os contratos, enquanto um operador especializado realiza os investimentos, implantação e operação das utilidades. Nesse modelo, a ZPE mantém a gestão estratégica e regulatória do sistema, obtendo receitas por concessão, participação, outorga ou tarifas de administração.

Modelo C – Concessão Integral das Utilidades por Operador Privado.

A administradora da ZPE será responsável pela estruturação do modelo institucional, regulatório e contratual aplicável às utilidades compartilhadas, enquanto a implantação e a prestação dos serviços poderão ser atribuídas a empresa privada ou Sociedade de Propósito Específico (SPE), responsável pelo financiamento, implantação, operação, manutenção e expansão da infraestrutura necessária ao atendimento dos empreendimentos instalados na ZPE.

O modelo poderá abranger, entre outros, sistemas de captação, tratamento, reservação e distribuição de água; coleta, tratamento e destinação de efluentes; infraestrutura de distribuição de energia elétrica; gás natural; vapor industrial; telecomunicações; dutovias; sistemas de abastecimento; e demais utilidades e infraestruturas compartilhadas necessárias ao funcionamento do complexo industrial.

À administradora da ZPE caberá estabelecer os requisitos e padrões de prestação dos serviços, acompanhar o cumprimento das obrigações contratuais e dos indicadores de desempenho e fiscalizar a qualidade, disponibilidade e continuidade das utilidades fornecidas. Caberá também acompanhar a adequação da infraestrutura à evolução da ocupação da ZPE, de modo a assegurar que sua expansão seja compatível com as necessidades dos usuários e com as diretrizes estabelecidas no Plano Diretor.

A estrutura de remuneração deverá ser definida de acordo com o modelo jurídico e econômico adotado, podendo contemplar outorga, remuneração pelo uso de infraestrutura, participação nas receitas ou no faturamento do operador, compartilhamento de receitas, pagamentos contratuais ou outros mecanismos

economicamente adequados, sem prejuízo das tarifas ou preços cobrados diretamente dos usuários pelos serviços efetivamente prestados.

Esse arranjo permite reduzir a necessidade de CAPEX direto da administradora da ZPE, mobilizar capital e capacidade técnica do setor privado e alocar ao operador os riscos relacionados à implantação, operação, manutenção e expansão das utilidades, conforme definido contratualmente. Ao mesmo tempo, possibilita que a administradora concentre recursos e esforços na gestão estratégica do empreendimento, governança, fiscalização, atração de investimentos e expansão ordenada da ZPE, preservando a qualidade dos serviços e contribuindo para a sustentabilidade econômico-financeira do complexo no longo prazo.

A escolha entre os Modelos A, B e C, isoladamente ou de forma combinada, não se insere na competência isolada da Diretoria Executiva. Essa escolha envolve, em regra, investimentos, contratos de longo prazo, cessão de áreas e infraestruturas, fixação de tarifas e, conforme o caso, participação societária, assunção de passivos e prestação de garantias. Por isso, deverá ser submetida às instâncias competentes na forma do item 8.5.

8.4. Pontos críticos de suprimento

A competitividade da ZPE Maranhão dependerá da adequada coordenação entre a implantação da infraestrutura e o cronograma de instalação dos empreendimentos, observando-se, entre outros, os seguintes aspectos críticos:

- Garantia da segurança hídrica para setores com elevado consumo de água;
- Sincronização entre a implantação das subestações, redes de utilidades e o cronograma de construção dos empreendimentos;
- Disponibilidade de infraestrutura de telecomunicações de alta capacidade e baixa latência;
- Definição do padrão de entrega dos lotes (terreno natural, plataforma terraplenada ou lote com infraestrutura e utilidades disponíveis na testada);
- Compatibilização entre a expansão da infraestrutura compartilhada e o crescimento da demanda industrial;
- Garantia da sustentabilidade econômica dos sistemas de utilidades, equilibrando investimentos, custos operacionais e receitas recorrentes da administradora da ZPE;
- Obtenção tempestiva das autorizações societárias exigidas pelo Estatuto Social e, quando aplicável, das autorizações legislativas, regulatórias e setoriais necessárias à implementação do modelo adotado.

8.5. Governança e alçadas decisórias

A ZPE Maranhão é sociedade de economia mista e subsidiária integral da INVESTE MARANHÃO (art. 1º do Estatuto Social). Por isso, não possui Conselho de Administração próprio. A Companhia compartilha o Conselho de Administração de sua controladora (arts. 5º, § 2º, e 10). A Assembleia Geral de Acionistas é exercida pela INVESTE MARANHÃO, na forma de seu próprio Estatuto (art. 8º, § 4º).

As decisões relativas à infraestrutura, às utilidades e à cadeia de suprimento descritas neste capítulo observarão a distribuição de competências a seguir. Os valores indicados são nominais e, salvo quando expressamente ressalvado, são corrigidos pela variação do IGP-M a partir de 1º de novembro de 2024.

8.5.1. Competências da Diretoria Executiva

Respeitadas as matérias reservadas ao Conselho de Administração e à Assembleia Geral de Acionistas, compete à Diretoria Executiva, em deliberação colegiada:

- elaborar estudos, projetos, modelagens técnicas, econômico-financeiras e jurídicas dos modelos de suprimento, bem como programas de dispêndios e orçamentos de custeio e investimento, para submissão às instâncias competentes (art. 18, § 2º, VI e XII). Tais atos são preparatórios e não geram, por si, compromisso vinculante da Companhia;
- deliberar sobre a celebração de Concessão de Direito Real de Uso (CDRU) e demais formas de cessão, arrendamento ou alienação de áreas destinadas à implantação de empreendimentos industriais, sempre ouvido previamente o Conselho de Administração (art. 18, § 2º, V). Essa competência alcança apenas os lotes de até 5 (cinco) hectares ou, se maiores, aqueles cuja alocação esteja prevista no Plano de Negócios (art. 13, XVI). Tratando-se de venda, arrendamento ou empréstimo de imóveis e equipamentos de apoio, será ouvida também a INVESTE MARANHÃO (art. 3º, V);
- aprovar investimentos em bens de capital de até R\$ 15.000.000,00 e despesas operacionais de até R\$ 5.000.000,00, desde que previstos no Plano de Negócios e no orçamento anual e aderentes aos critérios de investimento do planejamento aprovado (art. 13, V, VI e VII);
- decidir sobre a criação de passivos, ônus, contingências ou dívidas de natureza exclusivamente financeira de até R\$ 3.000.000,00, considerada a operação isolada ou a série de operações relacionadas (art. 13, X). Ficam excluídos dessa competência a contratação de empréstimos e financiamentos, sempre sujeita à autorização prévia do Conselho de Administração ou da Assembleia Geral (art. 3º, I);
- conceder aval, garantia, fiança e instrumentos similares de até R\$ 3.000.000,00 (art. 13, XI);
- aprovar minutas e celebrar contratos, acordos, ajustes e convênios de implantação, operação e manutenção de utilidades, inclusive contratos institucionais de longo prazo cujo valor individual não ultrapasse R\$ 2.500.000,00 (art. 18, § 2º, IX, e art. 13, XII);
- elaborar e propor os preços e tarifas dos serviços prestados pela Companhia, inclusive tarifas de disponibilidade e consumo de utilidades. A fixação desses valores depende de aprovação do Conselho de Administração (art. 18, § 2º, XIII);
- autorizar o início de licitações e homologar seus resultados, por meio do Diretor Presidente em conjunto com o Diretor da área (art. 21, XII);
- acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos celebrados com operadores, concessionários ou SPEs, inclusive os indicadores de desempenho, a qualidade, a disponibilidade e a continuidade das utilidades fornecidas;
- resolver os demais atos, contratos e negócios não reservados ao Conselho de Administração ou à Assembleia Geral (art. 18, § 2º, XI).

8.5.2. Matérias de deliberação obrigatória do Conselho de Administração

Dependem obrigatoriamente de deliberação do Conselho de Administração, não podendo ser decididas pela Diretoria Executiva:

- a aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo, do Plano de Negócios e do orçamento anual, bem como de suas alterações, inclusive quando incorporarem a opção por um dos Modelos A, B ou C. Tais atos ficam posteriormente sujeitos à aprovação da Assembleia Geral (art. 13, I);
- a alocação de lote de terreno superior a 5 (cinco) hectares a um mesmo empreendedor, salvo se prevista no Plano de Negócios (art. 13, XVI);
- investimentos em bens de capital superiores a R\$ 15.000.000,00 (art. 13, V);
- despesas operacionais superiores a R\$ 5.000.000,00 (art. 13, VI);
- projetos de investimento que não atendam aos critérios previstos no planejamento aprovado pela Assembleia Geral, independentemente de valor (art. 13, VII);

- a autorização prévia para contratação de empréstimos e financiamentos, independentemente de valor (art. 3º, I), e para aquisição de imóveis e equipamentos de apoio à implantação ou ampliação da ZPE (art. 3º, IV);
- a criação de passivos, ônus, contingências ou dívidas de natureza exclusivamente financeira superiores a R\$ 3.000.000,00, em operação única ou em série de operações relacionadas (art. 13, X). Nessa categoria incluem-se as obrigações contingentes assumidas perante operadores, financiadores ou SPEs, tais como garantias de demanda ou receita mínima, compromissos de compra ou pagamento e mecanismos de reequilíbrio de natureza financeira;
- a concessão de aval, garantia, fiança e instrumentos similares superiores a R\$ 3.000.000,00 (art. 13, XI);
- a assinatura, rescisão ou alteração de contrato institucional de longo prazo com terceiros cujo valor individual seja superior a R\$ 2.500.000,00 (art. 13, XII). Estão abrangidos os contratos de concessão, operação, fornecimento dedicado ou compartilhamento de infraestrutura previstos nos Modelos B e C;
- a fixação dos preços e tarifas dos serviços prestados pela Companhia (art. 18, § 2º, XIII);
- a transferência de conjunto de ativos ou unidade de negócio relevante, como a transferência a operador privado ou SPE de redes, estações ou sistemas de utilidades integrantes do patrimônio da Companhia. Essa deliberação fica sujeita à posterior aprovação da Assembleia Geral (art. 13, XIV);
- a proposta à Assembleia Geral de qualquer investimento em participação societária, inclusive constituição, aquisição de participação ou aporte de capital em SPE (art. 13, VIII);
- a celebração de operações, contratos ou compromissos que se qualifiquem como Operação com Partes Relacionadas (art. 13, XIII);
- a expansão das atividades da Companhia com novo ramo de negócios (art. 13, XVII);
- a decisão sobre casos omissos no Estatuto Social (arts. 13, XXVIII, e 44).

A oitiva prévia do Conselho de Administração é também obrigatória em toda cessão, arrendamento ou alienação de imóveis destinados a empreendimentos industriais, ainda que a decisão final caiba à Diretoria Executiva (art. 18, § 2º, V).

8.5.3. Matérias reservadas à Assembleia Geral de Acionistas

Após manifestação ou proposta do Conselho de Administração, dependem de aprovação da Assembleia Geral de Acionistas:

- o Plano Estratégico de Longo Prazo, o Plano de Negócios, o Plano de Manutenção de Longo Prazo e o orçamento anual, bem como suas alterações (art. 9º, I);
- investimentos em bens de capital e despesas operacionais superiores a R\$ 30.000.000,00 cada (art. 9º, IV e V);
- quaisquer investimentos em participações societárias, independentemente de valor, inclusive em SPE (art. 9º, VI);
- a criação de passivos, ônus, contingências ou dívidas de natureza exclusivamente financeira superiores a R\$ 20.000.000,00, em operação única ou em série de operações relacionadas, não previstos no Plano de Negócios ou no orçamento anual (art. 9º, VIII);
- a concessão de empréstimo, aval, garantia, fiança e instrumentos similares superiores a R\$ 5.000.000,00 (art. 9º, IX);
- a transferência de conjunto de ativos ou unidade de negócio relevante (art. 9º, X);
- a expansão das atividades com novo ramo de negócios (art. 9º, XI);
- qualquer alteração do Estatuto Social, inclusive a eventualmente necessária para adequar o objeto social ao modelo de suprimento adotado (art. 9º, II).

8.5.4. Aplicação das alçadas aos modelos de suprimento

CDRU das áreas industriais. A celebração de CDRU é deliberada pela Diretoria Executiva, sempre ouvido previamente o Conselho de Administração. Se o lote for superior a 5 hectares e não estiver previsto no Plano de Negócios, a decisão cabe ao próprio Conselho. Contratos de CDRU que contenham obrigações da Companhia de implantar infraestrutura na testada do lote ou garantias de fornecimento de utilidades sujeitam-se, adicionalmente, às alçadas de investimento, de passivos contingentes e de contratos de longo prazo.

Modelo A (ZPE como provedora direta). A implantação direta das utilidades submete-se às alçadas de investimento em bens de capital e de despesas operacionais. Havendo financiamento, é sempre necessária autorização prévia do Conselho de Administração e, conforme o valor e a previsão no Plano de Negócios, da Assembleia Geral. As tarifas de disponibilidade e consumo são propostas pela Diretoria e aprovadas pelo Conselho.

Modelo B (ZPE como coordenadora de terceiro operador). A contratação do operador especializado depende de deliberação do Conselho de Administração quando o contrato de longo prazo superar R\$ 2.500.000,00 em valor individual. O mesmo vale quando a Companhia assumir obrigações contingentes ou garantias acima das alçadas da Diretoria. A cessão de infraestrutura ao operador segue também as regras aplicáveis a imóveis e ativos.

Modelo C (concessão integral a operador privado ou SPE). A adoção do modelo deve constar do Plano de Negócios aprovado. A celebração do contrato de concessão ou instrumento equivalente depende sempre de deliberação do Conselho de Administração. Se houver transferência de conjunto relevante de ativos da Companhia, é necessária também aprovação da Assembleia Geral.

Sociedades de Propósito Específico. A participação da Companhia no capital de SPE, a qualquer título e em qualquer valor, depende de proposta do Conselho de Administração e de aprovação da Assembleia Geral. A Companhia deverá adotar, na SPE, práticas de governança e controle proporcionais à relevância e aos riscos do negócio (art. 1º, § 7º, da Lei nº 13.303/2016). Acordos de acionistas, aportes futuros, garantias a financiadores e compromissos de suporte financeiro submetem-se às alçadas próprias de passivos e garantias. Se a Companhia não detiver participação na SPE, a relação será tratada como contratual, observadas as alçadas de contratos de longo prazo, passivos e garantias.

Concessões e Parcerias Público-Privadas. A estruturação de concessões ou PPPs pressupõe a verificação prévia da titularidade do serviço e da competência regulatória aplicável a cada utilidade. Essa verificação é especialmente relevante para distribuição de energia elétrica, distribuição de gás canalizado e saneamento, que poderão exigir a participação do Estado do Maranhão, do titular do serviço ou da agência reguladora competente. No âmbito interno da Companhia, essas estruturas dependem, no mínimo, de deliberação do Conselho de Administração, sem prejuízo das competências da Assembleia Geral.

8.5.5. Regras gerais de aplicação

- A Diretoria Executiva delibera por maioria de votos, em reunião registrada em ata circunstanciada (art. 15).
- Os instrumentos que criem obrigações para a Companhia serão assinados pelo Diretor Presidente em conjunto com outro Diretor (arts. 20 e 21, X).
- Para fins de alçada, considera-se o valor global do contrato durante toda a sua vigência, incluídas prorrogações previstas. É vedado o fracionamento de contratações ou obrigações para enquadramento em alçada inferior.
- A competência do Diretor Presidente para decidir *ad referendum* da Diretoria em casos de urgência (art. 21, XI) não alcança matérias reservadas ao Conselho de Administração ou à Assembleia Geral.

- A previsão de uma operação no Plano de Negócios ou no orçamento aprovados não dispensa as autorizações específicas exigidas pelo Estatuto Social, salvo quando o próprio Estatuto excepcionar (arts. 9º, VIII, e 13, XVI).
- As contratações e alienações observarão a Lei nº 13.303/2016 e o art. 43 do Estatuto Social, inclusive quanto às hipóteses de licitação, dispensa, inexigibilidade e oportunidades de negócio.
- Havendo dúvida sobre o enquadramento de determinada matéria, a questão será submetida ao Conselho de Administração (arts. 13, XXVIII, e 44).

9. Processo Industrial

No contexto da ZPE, o processo a ser descrito é o processo de implantação e operação do condomínio industrial. Ou seja: como um investidor entra, recebe área, implanta, conecta utilidades e passa a operar sob supervisão da administradora.

9.1. Macrofluxo produtivo

- Prospecção e enquadramento setorial do investidor;
- Análise de aderência ao zoneamento e às exigências da ZPE;
- Negociação de cessão/CDRU e pacote de utilidades;
- Liberação da área e stage gate de implantação;
- Execução das obras, fiscalização e conexão à infraestrutura comum;
- Início de operação comercial e cobrança das receitas fixas e variáveis.

9.2. Premissas industriais relevantes

- Cada zona deve ter regras claras de uso e de infraestrutura mínima;
- Condomínio deve controlar interfaces críticas, sem assumir riscos indevidos das empresas;
- Empresas com baixa movimentação física exigem tratamento econômico diferenciado para preservar o equilíbrio da ZPE.

9.3. Indicadores industriais esperados

- Taxa de ocupação por zona;
- Tempo médio entre MOU e assinatura da cessão;
- Tempo médio entre cessão e início de obras;
- Tempo de conexão a utilidades compartilhadas;
- Receita média por hectare ocupado e por empresa instalada.

10. Infraestrutura da Planta

A “planta” da ZPE deve ser entendida como a planta do condomínio industrial. Seu valor depende da qualidade das infraestruturas comuns e da capacidade de entregar aos investidores um território pronto para receber projeto.

10.1. Componentes principais

Infraestruturas estruturantes da ZPE

Componente	Função estratégica
Sistema viário interno	Circulação de cargas, integração entre os setores industriais, acesso aos lotes e conexão com a infraestrutura logística

Componente	Função estratégica
	externa.
Portarias, controle de acesso e segurança	Controle aduaneiro, monitoramento eletrônico, segurança patrimonial, rastreabilidade e gestão operacional do condomínio.
Sistemas de abastecimento de água	Captação, adução, reservação e distribuição de água bruta e industrial aos empreendimentos.
Sistemas de esgotamento secundário sanitário e tratamento de efluentes	Coleta de esgoto secundário, tratamento e destinação ambientalmente adequados dos efluentes gerados pelos usuários da ZPE.
Sistema de drenagem e manejo de águas pluviais	Controle hidráulico da área, drenagem superficial, canais, lagoas de amortecimento, taludes e dispositivos de macrodrenagem.
Telecomunicações e infraestrutura digital	Backbone de fibra óptica, redes de dados, CFTV, automação, monitoramento operacional e conectividade de alta capacidade.
Pátios e retroáreas	Apoio logístico, armazenagem temporária, áreas alfandegadas, consolidação de cargas e suporte às operações industriais.
Centro Administrativo e Aduaneiro	Gestão da administradora, atendimento aos investidores, órgãos públicos, Receita Federal e demais instituições intervenientes.
Infraestrutura de utilidades	Áreas reservadas destinadas à implantação de sistemas compartilhados de gás natural, vapor industrial, hidrogênio, gases industriais e demais utilidades, conforme a demanda dos empreendimentos.

10.2. Requisitos técnicos críticos

- A implantação da infraestrutura deverá observar os seguintes requisitos técnicos e operacionais:
- Desenvolvimento da infraestrutura em etapas compatíveis com o cronograma de ocupação definido no Plano Diretor;
- Compatibilização entre os projetos de engenharia das diferentes disciplinas (viário, drenagem, energia, saneamento, telecomunicações e utilidades);
- Definição clara das responsabilidades entre a administradora da ZPE e os empreendedores quanto à implantação, operação e manutenção das infraestruturas compartilhadas e específicas;
- Disponibilização da infraestrutura mínima necessária;
- Integração entre sistemas de drenagem, lagoas de amortecimento, taludes, plataformas industriais, acessos e obras de contenção;
- Previsão de capacidade para futuras ampliações, garantindo flexibilidade ao crescimento do condomínio industrial;
- Adoção de critérios de confiabilidade, redundância e resiliência para as infraestruturas críticas;
- Observância das condicionantes ambientais, arqueológicas, urbanísticas e regulatórias aplicáveis ao empreendimento.

11. Logística de Exportação

A logística é parte constitutiva da proposta de valor. Para muitos investidores, a ZPE será julgada menos pelo discurso institucional e mais pela eficiência do trajeto entre planta, pátio, porto, aduana e mercado externo.

11.1. Premissa logística central

A premissa central é que a ZPE deve funcionar como extensão organizada da lógica exportadora do Maranhão, integrando ocupação industrial, armazenagem, desembaraço, circulação interna e conexão com corredores de escoamento.

11.2. Etapas logísticas

- Recebimento de insumos e equipamentos;
- Movimentação interna até o lote;
- Armazenagem, consolidação e apoio aduaneiro;
- Expedição ao corredor logístico externo;
- Interface com porto, ferrovia ou outros modais conforme a carga.

11.3. Riscos logísticos relevantes

- Subdimensionamento de pátios e vias;
- Falta de sincronização entre operação de múltiplos usuários;
- Dependência excessiva de infraestrutura ainda não entregue;
- Custos logísticos não capturados adequadamente pela política comercial.

11.4. Mitigações recomendadas

- Desenhar regras de tráfego por zona e por tipo de carga;
- Criar agenda de interfaces com operadores logísticos;
- Precificar corretamente empresas com alto uso de infraestrutura comum;
- Preservar áreas de expansão e logística ferroviária no zoneamento.

12. Aspectos Regulatórios, Aduaneiros e Fiscais

A robustez do business plan depende de mostrar que a ZPE não é apenas viável urbanisticamente, mas governável do ponto de vista regulatório. É isso que diferencia um bom mapa de um empreendimento efetivamente implantável.

12.1. Regime ZPE

O regime da ZPE deve ser comunicado como um ambiente específico para operações com foco exportador, em que a empresa encontra uma combinação de ordenamento institucional, aduana, controle e previsibilidade. A ZPE precisa dominar esse discurso e traduzir suas implicações de forma simples para o investidor.

12.2. Estrutura societária e operacional

A administradora deve separar claramente suas funções: proprietária/concedente do território, ente gestor do condomínio, articuladora institucional e contraparte contratual dos instrumentos de cessão e serviços compartilhados.

12.3. Licenciamentos e autorizações

A ZPE deve manter trilha própria de licenciamento e conformidade das infraestruturas comuns, enquanto cada usuário responde por suas autorizações específicas, sem prejuízo da coordenação central de cronograma, acessos e condicionantes.

12.4. Normas técnicas e certificações

Para aumentar a atratividade, recomenda-se consolidar um caderno de requisitos mínimos por tipo de empreendimento: energia, efluentes, resíduos, segurança patrimonial, incêndio, telecom, compliance e padrões ESG.

13. Sustentabilidade, ESG e Licenciamento

Uma ZPE moderna não pode vender apenas competitividade econômica. Precisa demonstrar que crescimento e governança ambiental caminham juntos.

13.1. Tese ESG do projeto

A tese ESG da ZPE é de plataforma habilitadora: ao padronizar parte da infraestrutura e da governança, a administradora pode elevar o nível médio de conformidade dos usuários e reduzir passivos difusos do território.

13.2. Temas ambientais críticos

- Água, efluentes, lagos e drenagem;
- Gestão de resíduos e resíduos perigosos em ambiente multissetorial;
- Controle de ocupação em zonas sensíveis e áreas com restrições/intervenções;
- Integração entre obras civis, taludes, acessos e sistemas de contenção.

13.3. Oportunidades ESG

- Vender água de reuso ou soluções hídricas compartilhadas;
- Estruturar fundo de inovação e capacitação para empresas de baixa movimentação física;
- Monetizar reputação institucional por meio de um condomínio organizado, seguro e auditável.

14. Modelo Operacional e Organização

A administradora da ZPE precisa operar como uma empresa de plataforma: combina gestão territorial, relacionamento institucional, operação condominial, desenvolvimento de negócios e monitoramento da execução dos contratos.

14.1. Estrutura organizacional inicial

Estrutura organizacional sugerida para a ZPE

Função	Responsabilidade central
Presidência/Diretoria executiva	posicionamento institucional, investidores estratégicos e decisões críticas
Comercial e Novos Negócios	pipeline, negociação e proposta de valor por setor
Implantação e Infraestrutura	lotes, utilidades, cronograma de obras e fiscalização
Ambiental e Regulatória	licenças da ZPE, interface com órgãos e compliance territorial

Função	Responsabilidade central
Jurídico e Contratos	CDRU, cessão, penalidades, governança e gestão de riscos
Operação Condominial	segurança, portaria, facilities, resíduos e utilidades compartilhadas
Financeiro/Controladoria	precificação, faturamento, cobrança, orçamento e indicadores

14.2. Competências críticas

- Negociação imobiliária e contratual de longo prazo;
- Gestão de utilidades e facilities industriais;
- Coordenação regulatória e ambiental;
- Capacidade de estruturar dados econômicos por zona e por usuário.

14.3. Política de pessoas

A ZPE deve operar com equipe enxuta, técnica e orientada a resultados, terceirizando atividades acessórias sempre que isso não comprometer governança e controle institucional.

15. Estratégia Comercial e de Go-to-Market

A estratégia comercial da ZPE deve partir de uma tese por produto e por setor: lote + utilidade + governança + logística + preço + cronograma.

15.1. Modelo de entrada

Sugere-se trabalhar com funil comercial em cinco etapas: identificação do alvo, proposta setorial, enquadramento na zona, negociação da cessão e fechamento do pacote de implantação.

15.2. Ferramentas comerciais necessárias

- Book institucional por zona;
- Term sheet de cessão/CDRU;
- Tabela de preços e cronograma de desembolso;
- Catálogo de utilidades e serviços condominiais;
- Matriz de responsabilidades.

15.3. Estratégia de marca

A marca da ZPE deve comunicar robustez, segurança, escala e execução. O investidor precisa enxergar uma plataforma pronta para receber projetos, e não apenas um ativo fundiário a ser maturado no futuro.

16. Premissas Financeiras do Projeto

Embora esta versão não trate de dívida ou captação, ela precisa demonstrar a lógica econômica da própria ZPE. O business plan deve mostrar como o condomínio empresarial se sustenta, recupera investimentos e remunera o capital investido por meio da política de precificação e da ocupação progressiva da área.

16.1. Estrutura do investimento

A documentação de precificação adota como premissas principais CAPEX inicial da Fase 1 de R\$ 169,14 milhões, OPEX anual estimado em R\$ 30,00 milhões, horizonte de amortização em 10 anos e retorno alvo de 20% sobre o custo total do projeto.

Premissas de precificação incorporadas ao business plan

Parâmetro	Valor
CAPEX inicial (Fase 1)	R\$ 169,14 milhões
OPEX anual estimado	R\$ 30,00 milhões/ano
Amortização de referência	10 anos
Taxa de retorno alvo	20%
Receita necessária anual	R\$ 56,30 milhões/ano
Área útil Fase 1	1.499,3726 ha (14.993.726 m²)
Preço-base a 100% de ocupação	R\$ 3,75/m²/ano
Taxa de ocupação considerada	56,75%
Preço ajustado pela ocupação	R\$ 6,61/m²/ano = R\$ 0,55/m²/mês

16.2. Estrutura de custos operacionais

O OPEX da ZPE deverá refletir manutenção da estrutura administrativa, operação condominial, segurança, gestão territorial, fiscalização, utilidades comuns e custeio da estrutura institucional. À medida que a ZPE passar a oferecer serviços adicionais como água, resíduos e infraestrutura digital, parte desses custos pode migrar para centros de resultado específicos.

16.3. Premissas fundamentais para modelagem

- Receita fixa via cessão da área;
- Receita escalonada por fase: reserva, implantação, operação e participação variável;
- Possibilidade de receitas acessórias com utilidades e serviços condominiais;
- Empresas sem movimentação física de cargas exigem compensação econômica diferenciada.
- Receitas decorrentes da prestação de serviços aduaneiros e operacionais da área alfandegada.

16.4. Indicadores financeiros esperados

Cronograma econômico de desembolso por ocupante

Etapa de cobrança	Base econômica	Comentário
Reserva de área	até 20% do valor total da locação	até 12 meses ou aprovação pela CZPE
Cessão da área / implantação	até 30% do valor da locação	durante implantação, até 3 anos
Operação - 1º ano	até 100% do valor da locação	início da operação comercial
Carência (facultativa)	Conforme política comercial	Poderá ser concedida em condições previamente estabelecidas pela administradora da ZPE, considerando as características e a relevância estratégica do empreendimento.

Os percentuais estabelecidos acima constituem parâmetros definidos neste Business Plan para a estruturação das condições de ocupação das áreas da ZPE Maranhão. A definição e a aplicação de percentuais inferiores ou de condições diferenciadas deverão observar as competências e alçadas previstas no Estatuto Social da Companhia.

A simulação realizada com as quatro empresas cujos projetos já se encontram em análise no âmbito do CZPE, ocupando 797 hectares, aponta uma receita anual estimada de R\$ 52,60 milhões a partir do primeiro ano de operação, equivalente a aproximadamente 93,4% da necessidade anual de R\$ 56,30 milhões para amortização dos investimentos em um horizonte de 10 anos. Embora represente um cenário baseado apenas nos empreendimentos atualmente em tramitação, a projeção demonstra que a ZPE se aproxima do equilíbrio econômico-financeiro apenas com essas quatro empresas, indicando que a incorporação de novos projetos ou a ampliação das receitas por meio da prestação de serviços operacionais será suficiente para assegurar a sustentabilidade financeira do empreendimento.

Para empresas que não geram movimentação física de cargas, o material-base propõe multiplicação por 10 da cessão fixa como forma de compensar a ausência de receitas operacionais variáveis. Alternativamente ou complementarmente, o business plan recomenda contrapartidas institucionais em capacitação, inovação, infraestrutura digital pública e apoio a programas locais, desde que formalizadas contratualmente e com métricas anuais.

17. Estrutura de Financiamento

Esta versão do business plan não contempla a contratação de financiamento pela ZPE. Ainda assim, a seção é mantida para preservar a arquitetura do plano de referência e registrar como o tema deve ser abordado em eventual versão futura.

17.1. Fontes potenciais

Em versão futura, poderiam ser avaliadas fontes de funding para expansão de infraestrutura comum, utilidades compartilhadas ou obras estruturantes. Contudo, o presente documento parte da premissa de que a prioridade é consolidar o business plan institucional da ZPE.

17.2. Estrutura recomendada

A recomendação atual é não misturar, neste documento, a tese de ocupação da ZPE com a tese de financiamento. Primeiro consolida-se o produto; depois, se necessário, estrutura-se a bancabilidade das expansões.

17.3. Requisitos para bancabilidade

- Projeto executivo das infraestruturas comuns;
- Contratos firmes com usuários âncora;
- Política de preços consolidada e lastro de demanda;
- Governança contratual e segregação de receitas por centro de resultado.

18. Cronograma Macro de Implantação

O cronograma da ZPE deve ser orientado pela lógica de mercado: entregar primeiro as zonas e utilidades que permitam destravar contratos âncora.

O horizonte de 36 meses apresentado no macrocronograma de implantação corresponde ao ciclo inicial de implantação e entrada em operação da ZPE Maranhão, não se confundindo com o horizonte de planejamento estratégico do empreendimento. A estratégia de longo prazo da Companhia deverá contemplar horizonte mínimo de 5 (cinco) anos, abrangendo a evolução da ocupação, a expansão da infraestrutura e das utilidades, a atração de novos investimentos e a consolidação econômico-financeira da ZPE, com revisões periódicas em função da evolução da demanda, da ocupação territorial, dos riscos e oportunidades e das condições de mercado.

18.1. Etapas sugeridas

Macrocronograma sugerido

Fase	Marco	Janela indicativa
1	Consolidação do zoneamento, book comercial e kit contratual	0-3 meses
2	Definição das zonas prioritárias e padrão de entrega dos lotes	0-4 meses
3	Estruturação das utilidades comuns mínimas	3-12 meses
4	Fechamento com empresas âncora e assinatura de cessões	4-12 meses
5	Obras de implantação dos usuários e conexão às utilidades	6-24 meses
6	Entrada em operação e faturamento recorrente pleno	12-36 meses

18.2. Janela indicativa

A implantação deve ser faseada por zonas, com concentração inicial nas áreas mais maduras do ponto de vista regulatório, de infraestrutura e de atratividade comercial.

19. Principais Riscos do Projeto

Uma ZPE só é confiável quando reconhece seus riscos e mostra como os distribui entre concedente, concessionário e operadores.

19.1. Riscos de mercado

baixa conversão de prospecções em contratos efetivos;

19.2. Riscos de suprimento

atraso em água, energia, drenagem e demais utilidades;

19.3. Riscos logísticos

dependência de corredores externos ou pátios subdimensionados;

19.4. Riscos operacionais

governança frágil, fiscalização insuficiente e uso inadequado de áreas;

19.5. Riscos regulatórios

licenciamentos, liberações e questões patrimoniais/territoriais;

19.6. Riscos financeiros

precificação inadequada, inadimplência, insuficiência de receita recorrente ou dependência de infraestrutura externa (rodovias, ferrovias, portos, dentre outros).

20. Plano de Mitigação de Riscos

A mitigação de riscos da ZPE precisa ocorrer em três planos: contratual, operacional e institucional.

- Usar a CDRU e os contratos de cessão como instrumentos de controle de destinação, cronograma, sanções e reversibilidade;
- Desenhar stage gates para liberação de áreas e conexão de utilidades;
- Separar riscos do concedente e do usuário para evitar assimetrias;
- Cobrar garantia de implantação, seguro-garantia e obrigações de performance quando couber;
- Vincular empresas de baixa movimentação a contrapartidas econômicas ou institucionais mensuráveis.

21. Tese de Desenvolvimento Regional e Impacto

O business plan da ZPE só é completo quando demonstra que a sua monetização privada está alinhada ao desenvolvimento regional.

- Geração de empregos diretos, indiretos e induzidos;
- Formação de mão de obra local;
- Atração de cadeias de fornecedores e serviços;
- Aumento de arrecadação indireta e densidade econômica;
- Reputação do Maranhão como plataforma de indústria e exportação.

Esse impacto é maior quando a ZPE atua como indutora ativa: seleciona setores coerentes com o zoneamento, exige cronogramas de implantação, cria programa de capacitação e converte parte das contrapartidas em ativos permanentes para o território.

22. Conclusão Estratégica

A ZPE Maranhão reúne condições para se consolidar como uma plataforma estratégica de desenvolvimento econômico, industrial, tecnológico e exportador, capaz de atrair investimentos, impulsionar a competitividade do estado e ampliar sua inserção nos mercados internacionais.

Seu diferencial não está apenas na disponibilização de áreas para instalação de empresas, mas na combinação integrada de infraestrutura, serviços aduaneiros, logística, utilidades, segurança jurídica e governança, criando um ambiente preparado para receber, operar e expandir empreendimentos de classe mundial.

A mensagem central deste Business Plan é objetiva: a ZPE Maranhão deve oferecer uma solução completa de implantação e operação para o investidor, capturando valor por meio de receitas recorrentes associadas aos serviços, utilidades e facilidades disponibilizadas. A comercialização de áreas é apenas um dos componentes do modelo de negócios.

O sucesso do empreendimento dependerá da capacidade de estruturar um ambiente eficiente, previsível e competitivo, no qual as empresas encontrem condições para investir, produzir, exportar e crescer com segurança, gerando desenvolvimento econômico, inovação, empregos qualificados e valor sustentável para o Maranhão.

23. Matriz de Stakeholders

A ZPE opera em ambiente multistakeholder e precisa mapear atores por influência, dependência e potencial de travamento ou aceleração da implantação.

23.1. Stakeholders Internos

- Presidência/diretoria da ZPE;
- Áreas comercial, jurídica, ambiental, implantação e operação;
- Conselhos ou instâncias deliberativas do empreendimento.

23.2. Stakeholders Externos

- CZPE, Receita Federal e órgãos correlatos;
- SEMA, IPHAN, cartórios e municípios envolvidos;
- Empresas âncora, fornecedores de utilidades, operadores logísticos e comunidade do entorno.

23.3. Matriz Poder x Interesse

Leitura resumida da matriz poder x interesse

Quadrante	Atores prioritários
Gerenciar de perto	empresas âncora, CZPE, Receita, diretoria da ZPE
Manter satisfeitos	governo estadual, municípios, órgãos licenciadores
Manter informados	fornecedores, comunidade, instituições de ensino
Monitorar	mercado ampliado, potenciais novos players e stakeholders periféricos

24. Matriz SWOT

A SWOT abaixo sintetiza a leitura estratégica da ZPE como plataforma territorial e de serviços.

Síntese SWOT

Forças	Fraquezas
Grande área contínua com possibilidade de ocupação planejada e expansão faseada.	Maturidade operacional ainda em consolidação, exigindo evolução progressiva da estrutura de gestão, operação e atendimento ao investidor.
Zoneamento macro já definido, permitindo organizar a vocação de diferentes áreas e orientar a implantação de empreendimentos conforme porte, perfil e necessidade operacional.	Dependência da implantação faseada de infraestrutura e utilidades para viabilizar plenamente todas as zonas previstas.
Localização estratégica em Bacabeira, com forte potencial de integração logística e conexão com corredor portuário relevante para exportação.	Necessidade de maior detalhamento comercial por zona, incluindo vocação prioritária, diretrizes de ocupação, parâmetros de negociação e modelo de ativação.

Forças	Fraquezas
Vocação exportadora aderente ao modelo ZPE e potencial de atração de indústrias de transformação, logística e serviços de apoio.	Necessidade de consolidação de portfólio técnico-comercial mais detalhado para apresentação segmentada a investidores.
Governança contratual estruturável por CDRU, permitindo segurança jurídica, previsibilidade de ocupação e flexibilidade de modelagem contratual.	Risco de baixa conversão comercial caso a narrativa institucional avance mais rapidamente do que a estrutura física e operacional.
Área alfandegada apta à oferta de serviços operacionais, logísticos e aduaneiros, ampliando as oportunidades de monetização além da cessão de áreas.	Necessidade de consolidar a estrutura operacional da área alfandegada, incluindo infraestrutura, processos, sistemas, equipe especializada, política tarifária e integração com os órgãos intervenientes.
Possibilidade de monetização adicional por meio da oferta de utilidades e serviços condominiais, como água, gestão compartilhada de efluentes, segurança patrimonial, manutenção viária, apoio operacional e serviços administrativos.	Estrutura institucional ainda dependente de consolidação de processos internos, fluxos decisórios e rotinas padronizadas de relacionamento com empresas interessadas.
Capacidade de atrair projetos âncora multissetoriais e induzir formação de cluster industrial e cadeia de fornecedores.	Necessidade de reforçar material promocional, estudos de mercado e inteligência comercial para abordagem mais assertiva por segmento econômico.

Oportunidades	Ameaças
Crescente busca de empresas por áreas industriais com melhor posicionamento logístico e potencial de exportação.	Concorrência com outras áreas industriais, distritos logísticos, zonas portuárias e outros territórios que disputam os mesmos investimentos.
Possibilidade de posicionar a ZPE Maranhão como nova fronteira de industrialização do estado, com foco em agregação de valor e transformação produtiva.	Diferentes ritmos de implantação da infraestrutura estratégica podem influenciar a decisão de localização e o cronograma de novos investimentos.
Desenvolvimento de receita recorrente por utilidades e serviços, além da cessão de áreas, fortalecendo a sustentabilidade econômica da administradora da ZPE.	Alterações no ambiente regulatório e institucional ou em procedimentos aplicáveis às ZPEs podem impactar prazos, custos e decisões de investimento.
Estruturação de soluções centralizadas para água, efluentes, resíduos, energia, segurança e operação condominial, reduzindo barreiras de entrada para empresas.	Necessidade de compatibilização entre a evolução da promoção comercial e as entregas físicas do empreendimento, de modo a preservar a confiança e a percepção de maturidade da ZPE perante o mercado.
Atração de empreendimentos âncora capazes de induzir ocupação acelerada, adensamento industrial e valorização territorial.	Concentração da estratégia comercial em poucos projetos âncora pode ampliar a exposição a eventuais alterações nas decisões ou nos cronogramas de investimento.

Oportunidades	Ameaças
Integração com cadeias de mineração, agroindústria, metalurgia, materiais de construção, fertilizantes, energia e tecnologia.	Oscilações macroeconômicas, cambiais, geopolíticas ou logísticas podem influenciar as decisões de investimento industrial exportador.
Fortalecimento da agenda ESG como diferencial competitivo, associando desenvolvimento industrial a governança, conformidade e ordenamento territorial.	Aspectos ambientais, fundiários, operacionais ou de licenciamento associados a empreendimentos futuros podem influenciar a percepção sobre o desenvolvimento da ZPE.
Valorização progressiva das áreas à medida que a infraestrutura, a ocupação e a credibilidade institucional avancem.	Diferenças entre as condições de cessão, o estágio de maturidade da infraestrutura e as expectativas dos investidores podem influenciar as negociações.

24.1. Leitura estratégica da SWOT

A análise SWOT demonstra que a ZPE Maranhão possui base territorial, vocação logística e potencial institucional relevantes para se consolidar como plataforma de atração industrial exportadora. Seus principais diferenciais estão na escala da área, na possibilidade de ocupação planejada, na organização por zoneamento, na flexibilidade contratual via CDRU e no potencial de geração de receitas complementares por utilidades e serviços.

Por outro lado, a efetividade dessa proposta depende da capacidade de transformar potencial em entrega concreta. As principais fragilidades estão associadas ao estágio de maturidade operacional, à necessidade de maior detalhamento comercial por zona e à dependência de infraestrutura faseada para consolidar a atratividade do empreendimento.

No campo externo, a ZPE encontra oportunidades relevantes ligadas à demanda por novas plataformas industriais, ao desenvolvimento de soluções centralizadas para empresas e à possibilidade de atrair âncoras setoriais capazes de acelerar a ocupação. Em contrapartida, enfrenta ameaças típicas de empreendimentos territoriais de grande porte, como concorrência por investimentos, risco reputacional, oscilações econômicas e necessidade de coerência entre discurso institucional e execução física.

Assim, a principal diretriz estratégica decorrente da SWOT é clara: a ZPE deve alinhar comercialização, infraestrutura, governança e narrativa institucional de forma simultânea, para que sua proposta de valor seja percebida pelo mercado como robusta, confiável e executável.

25. Matriz de Riscos do Projeto

A matriz a seguir resume os riscos principais, seus efeitos e a resposta sugerida.

Risco	Probabilidade	Impacto	Resposta
Atraso na infraestrutura comum	Alta	Alta	faseamento por zonas e stage gates
Baixa conversão comercial	Média	Alta	priorização de âncoras e proposta setorial
Inadimplência/descumprimento contratual	Média	Alta	garantias, seguro e penalidades

Risco	Probabilidade	Impacto	Resposta
Questões patrimoniais e liberações	Média	Alta	governança fundiária e sequência correta de ocupação
Receita insuficiente em empresas sem carga física	Média	Média	multiplicador de cessão e contrapartidas específicas
Passivos ambientais difusos	Baixa/Média	Alta	regras condominiais, fiscalização e infraestrutura comum adequada

26. Matriz de Materialidade Estratégica do Projeto

A materialidade estratégica combina os temas mais relevantes para a ZPE, para os investidores e para o território.

Tema	Relevância p/ ZPE	Relevância p/ investidor	Relevância p/ território
Segurança jurídica da cessão/CDRU	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Água e efluentes	Alta	Alta	Muito alta
Energia e subestações	Alta	Alta	Alta
Logística e aduana	Muito alta	Muito alta	Alta
Capacitação local e contrapartidas	Média	Média	Alta
Reputação ESG da ZPE	Alta	Alta	Alta

27. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso da ZPE Maranhão são concretos e mensuráveis.

- Produto claro por zona e por setor;
- Política de preços consistente com o equilíbrio econômico da ZPE;
- Infraestrutura mínima entregue antes da ocupação massiva;
- Contratos robustos e fiscalizáveis;
- Oferta de utilidades e serviços que reduza CAPEX das empresas;
- Presença de projetos âncora capazes de validar a plataforma.

28. Tese de Investimento para Banco de Fomento

A presente versão não busca aprovação de empréstimo. Ainda assim, a lógica de interlocução com bancos de fomento pode ser registrada como leitura institucional futura.

28.1. Pilar 1 – Desenvolvimento regional e industrialização

A ZPE se alinha a agendas públicas de industrialização, exportação e geração de emprego.

28.2. Pilar 2 – Potencial exportador

O zoneamento e a vocação logística conferem aderência a projetos exportadores de escala.

28.3. Pilar 3 – Efeito multiplicador

A ZPE pode irradiar demanda para fornecedores, serviços e qualificação local.

28.4. Pilar 4 – Bancabilidade progressiva

Uma futura bancabilidade dependerá de contratos âncora, infraestrutura detalhada e segregação de receitas.

29. Estrutura de Governança Recomendada

A estrutura de governança recomendada tem por objetivo estabelecer mecanismos de apoio técnico e gerencial à Diretoria para acompanhamento da implantação e operação da ZPE Maranhão.

As instâncias apresentadas neste capítulo possuem caráter consultivo e de assessoramento, não constituindo novos órgãos societários nem possuindo competência deliberativa própria. As decisões e aprovações decorrentes das matérias analisadas permanecerão submetidas às alçadas e competências previstas no Estatuto Social e nos demais instrumentos de governança da Companhia.

29.1. Comitês sugeridos

Comitê	Papel
Comitê de investimentos e comercial	analisar e recomendar alvos, propostas e enquadramento setorial
Comitê de implantação e infraestrutura	avaliar e recomendar a priorização de obras, utilidades e liberação de áreas
Comitê jurídico-regulatório	analisar e emitir recomendações sobre contratos, riscos, sanções e temas fundiários
Comitê ESG e relacionamento territorial	acompanhar e subsidiar a tomada de decisão sobre temas ambientais, sociais e contrapartidas

29.2. Regras de governança mínimas

- Toda cessão deve ter rito de aprovação e checklist técnico-jurídico;
- Nenhuma liberação física sem stage gate de infraestrutura e regularidade;
- Receitas e custos por usuário/serviço devem ser rastreados;
- Descumprimentos contratuais precisam ter trilha de notificação e sanção.

29.3. Stage gates recomendados

- Aprovação comercial;
- Aprovação técnico-regulatória;
- Assinatura contratual e garantias;
- Liberação para obra;
- Liberação para operação;
- Início de cobrança variável e auditoria de conformidade.

30. Cenários Estratégicos do Projeto

Três cenários ajudam a calibrar a expectativa de ocupação e a ordem dos investimentos.

30.1. Cenário Conservador

ocupação lenta, foco em poucas zonas e entrega mínima de infraestrutura comum.

30.2. Cenário Base

uma ou duas âncoras e abertura faseada de utilidades compartilhadas com receita crescente.

30.3. Cenário Agressivo

rápida ocupação por múltiplos setores, com expansão acelerada de água, energia e serviços condominiais.

31. Recomendação objetiva

A recomendação objetiva é que a ZPE Maranhão seja apresentada ao mercado como plataforma de implantação e serviços, não apenas como cessão de solo. O caminho para robustez institucional é: definir zonas prioritárias, empacotar utilidades, consolidar contratos, monetizar serviços compartilhados e usar a CDRU como instrumento de segurança e disciplina da ocupação.

Anexo executivo | Síntese da precificação e da lógica contratual

A política de precificação incorporada ao business plan indica contrato de cessão por 20 anos, com opção de renovação, e adota cobrança escalonada por fase. O material-base também reforça que empresas sem movimentação física de cargas devem contribuir de forma proporcional à estrutura recebida, seja por multiplicador da cessão fixa, seja por contrapartidas institucionais formalizadas.

Leitura contratual simplificada da CDRU

Elemento da CDRU	Conteúdo estratégico
Garantias da concessionária	uso e fruição da área, benfeitorias, direitos emergentes como garantia, carência de implantação
Deveres da concessionária	implantar projeto aprovado, manter destinação, registrar CDRU, cumprir cronograma, permitir fiscalização
Garantias da concedente/ZPE	reversão dos bens, aplicação de penalidades, intervenção, fiscalização permanente
Deveres da concedente/ZPE	entregar área livre, garantir estabilidade jurídica, acompanhar implantação e recompor equilíbrio quando cabível