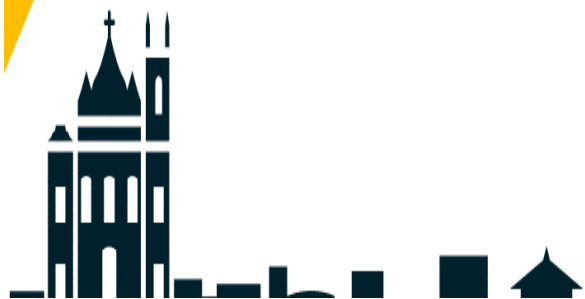


PLANO DE NEGÓCIOS 2026
MARANHÃO PARCERIAS S/A



SUMÁRIO

IDENTIFICAÇÃO GERAL	3
APRESENTAÇÃO	4
1. METODOLOGIA	4
2. A MAPA	5
3. METAS ESTRATÉGICAS PARA 2026	7
4. ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO E GOVERNANÇA	8
4.1. ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO – ASCOM	8
4.2. ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE – ASPLAN	9
4.3. ASSESSORIA DE COMPLIANCE	10
4.4. OUVIDORIA	12
4.5. ASSESSORIA JURÍDICA	13
4.6. COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO	15
5. ÓRGÃOS FINALÍSTICOS	16
5.1. DIRETORIA DE NEGÓCIOS MOBILIÁRIOS E SERVIÇOS	16
5.2. DIRETORIA DE PARCERIAS E NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	20
5.3. DIRETORIA DE LOTERIAS	28
6. ÓRGÃOS DE SUPORTE	32
6.1. DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA – DAF	32
7. INFORMAÇÕES FINANCEIRAS	36
7.1. COMPORTAMENTO DAS RECEITAS E DESPESAS	37
7.2. PROGRAMAÇÃO DAS DESPESAS	39
7.3. ADEQUAÇÃO DAS METAS AO ORÇAMENTO	40
8. GESTÃO DE RISCO DO PLANO DE NEGÓCIOS	40
9. JUSTIFICATIVA DE APRESENTAÇÃO EXTEMPORÂNEA	41
10. CONCLUSÃO	42

IDENTIFICAÇÃO GERAL

CNPJ	06.281.794/0001-95
Sede	São Luís/MA
Tipo de Estatal	Sociedade de Economia Mista
Acionista Controlador	Governo do Estado do Maranhão
Tipo Societário	Sociedade Anônima
Tipo de Capital	Capital Fechado
Abrangência de Atuação	Nacional e Internacional
Setor de Atuação	Serviços, Projetos e Parcerias
Diretor-Presidente	Rafael de Carvalho Borges E-mail: gabinete@mapa.ma.gov.br
Conselheiros de Administração Subscritores do Plano de Negócios	<p>Aline Ribeiro Duailibe Barros CPF: ***.116.333-**</p> <p>Ana Caroline Moreira Hortegal CPF: ***.989.743 -**</p> <p>Conceição de Maria Gonçalves Nascimento CPF: ***.428.691-**</p> <p>Joseildo Silva Soares CPF: ***.204.563-**</p> <p>Sandro Soares Montenegro Tavares CPF: ***.486.503-**</p> <p>Telma Costa Thomé CPF: ***.044.303-**</p>
Diretores Subscritores do Plano de Negócios 2026	<p>Rafael de Carvalho Borges Diretor-Presidente CPF: ***.933.713-**</p> <p>Henrique Moraes Bogéa Diretor Administrativo e Financeiro CPF: ***.309.307-**</p> <p>Fernando Augusto Coelho de Araújo Louseiro Diretor de Loterias CPF: ***.675.773-**</p> <p>Hernaira Helena do Bonfim Loiola Diretora de Negócios Mobiliários e Serviços CPF: ***.604.933-**</p> <p>Aníbal Verri Pinheiro Diretor de Parcerias e Negócios Imobiliários CPF: ***.689.904-**</p>
Controle de Revisões	00 – Emissão Inicial
Data da Divulgação	30/04/2026

APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócios da Maranhão Parcerias S/A – MAPA tem por objetivo apresentar as principais atividades planejadas que serão desenvolvidas e executadas pela empresa no decorrer do ano de 2026, em consonância com o Plano Estadual de Governo da atual administração, configurando-se como ferramenta de gestão e de transparência corporativa, que busca atender ao disposto no § 1º do art. 23 da Lei Federal nº 13.303/2016.

Este documento caracteriza-se como um importante instrumento no que tange à definição e cumprimento de objetivos e metas da empresa, descrevendo cada fase a ser elaborada para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo, assim, os possíveis riscos e as incertezas para a empresa e para os *stakeholders* envolvidos no processo.

Convém evidenciar que, pela sua essência, neste documento contém previsões que refletem as expectativas dos administradores da empresa sobre o atingimento das metas de curto prazo (1 ano) e impactam diretamente seu desempenho. Alguns projetos já se encontram em execução e terão continuidade ao longo do ano seguinte, conforme será exposto ao longo do documento.

1. METODOLOGIA

O Plano Anual de Negócios – PAN/2026 constitui um planejamento de nível tático-operacional, sendo importante instrumento de governança da MAPA, à medida que estabelece as principais ações que serão desenvolvidas para o exercício futuro.

A construção deste documento contou com a colaboração de uma equipe multidisciplinar, composta por técnicos das áreas finalísticas, de assessoramento e de suporte da Maranhão Parcerias. As diretrizes estabelecidas pelo Governo do Estado e as expectativas da empresa quanto ao

seu desempenho futuro são a base para as definições dos planos de ação das atividades.

O PAN é composto por metas físicas, orçamentárias e financeiras que são priorizadas pela empresa. Sua elaboração busca fortalecer e convergir esforços em prol de uma gestão estratégica integrada das ações e dos recursos orçamentários, visando à eficiência e à melhoria sistemática dos processos relacionados às funções de planejamento e orçamento.

2. A MAPA

A Maranhão Parcerias S/A - MAPA, sociedade de economia mista, empresa de capital fechado, dotada de personalidade jurídica de direito privado e autonomia administrativa, técnica, patrimonial e financeira, com sede na Av. Vitorino Freire nº 29, Anel Viário, Centro, São Luís - MA, CEP: 65010-200, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico — SEDEPE, por meio do Decreto Estadual nº 37.577/2022, foi instituída pela Lei nº 11.000, de 02 de abril de 2019, alterada pelas Leis nº 11.140, de 23 de outubro de 2019, e nº 11.389, de 21 de dezembro de 2020. A empresa rege-se, ainda, pelas disposições das Leis Federais nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, pelo Decreto Estadual nº 33.853, de 02 de março de 2018, pelas demais legislações aplicáveis e por seu Estatuto Social.

O capital social da MAPA é representado por 2.539.163.173 (dois bilhões, quinhentos e trinta e nove milhões, cento e sessenta e três mil, cento e setenta e três) ações ordinárias e preferenciais sem valor nominal, sendo que o Governo do Estado do Maranhão detém 99,74% do capital social, correspondente ao montante de R\$ 489.168.428,50 (quatrocentos e oitenta e nove milhões, cento e sessenta e oito mil, quatrocentos e vinte e oito reais e cinquenta centavos).

No âmbito de suas atribuições institucionais, a MAPA tem por objeto social: i) gerir os ativos a ela transferidos ou adquiridos a qualquer título, visando

promover o desenvolvimento socioeconômico de relevante interesse coletivo; ii) administrar direitos e obrigações remanescentes de empresas anteriormente incorporadas, ressalvadas as competências legais atribuídas a outros órgãos; iii) prestar serviços técnicos, administrativos e gerais; iv) colaborar, apoiar, viabilizar e garantir a implementação do Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas; v) estruturar, no âmbito do Poder Executivo Estadual, projetos de concessões, parcerias público-privadas, desestatização e outros projetos de relevante interesse coletivo, fornecendo subsídios técnicos e auxiliando sua implementação conforme diretrizes fixadas pelo Conselho Gestor do Programa de Parcerias Público-Privadas; vi) auxiliar órgãos e entidades da administração pública de outros entes federativos na formulação e implementação de projetos de concessão, parcerias público-privadas, desestatização e outras formas de cooperação; e vii) atuar em atividades congêneres relacionadas às suas competências institucionais.

No cumprimento de suas atribuições institucionais, a MAPA desempenha relevante papel social e econômico para o Estado do Maranhão. Destaca-se sua atuação no Sistema Jurisdicional de REDD+ e Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), instituído pela Lei Estadual nº 11.578, de 1º de novembro de 2021, no qual a empresa exerce a função de órgão de comercialização, mercados, fomento e gestão financeira, sendo responsável pela criação de arranjos financeiros, econômicos e de investimentos verdes, além do desenvolvimento de estratégias voltadas à mobilização e captação de recursos para projetos ambientais e de sustentabilidade.

Adicionalmente, por meio do Decreto Estadual nº 38.763, de 06 de dezembro de 2023, que reinstalou a Loteria do Estado do Maranhão, a MAPA passou a exercer a prestação e gestão dos serviços públicos de loteria estadual, cuja finalidade é gerar receitas destinadas ao financiamento de políticas públicas socialmente relevantes, especialmente nas áreas de educação, desenvolvimento econômico e social, bem como na prevenção e no enfrentamento de desastres e situações de calamidade pública.

A atuação institucional da MAPA está alinhada ao seu planejamento estratégico e aos princípios que orientam sua missão, visão e valores. Nesse sentido, a missão da empresa consiste em promover a prestação de serviços públicos com qualidade, em parceria com a iniciativa privada, garantindo investimentos para o Estado e a gestão eficiente de seus ativos. Sua visão institucional é ser referência nacional no desenvolvimento de soluções para as demandas de interesse público, contribuindo para a modernização da gestão pública e para o fortalecimento do desenvolvimento econômico e social do Maranhão.

Para alcançar esses objetivos, a MAPA pauta sua atuação em valores institucionais fundamentais, dentre os quais se destacam ética, transparência, publicidade, excelência, inovação e valorização das pessoas, princípios que orientam a condução de suas atividades, o relacionamento com parceiros e a busca permanente por soluções inovadoras que atendam às demandas da administração pública e da sociedade.

Assim, a participação eficiente, eficaz e efetiva em todas as ações e programas sob sua responsabilidade requer uma empresa estruturada, com governança sólida, profissionais capacitados e comprometidos, e processos orientados por objetivos e estratégias claramente definidos. Nesse contexto, o fortalecimento institucional, o desenvolvimento de competências técnicas e a consolidação de práticas de gestão alinhadas aos valores organizacionais constituem elementos essenciais para que a MAPA continue cumprindo sua missão institucional e ampliando sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e socioeconômico do Estado do Maranhão.

3. METAS ESTRATÉGICAS PARA 2026

As ações estabelecidas no Plano de Negócios da MAPA estão vinculadas às diretorias e suas respectivas superintendências. Por conseguinte, a execução de ações finalísticas que necessitam de recursos financeiros, bem como às demais atividades e despesas constantes relativas à administração, operação e

manutenção dos serviços da empresa encontram-se na previsão de despesas da Maranhão Parcerias para o ano de 2026, apresentadas ao Conselho de Administração – CONSAD, e são provenientes dos recursos orçamentários do referido ano.

4. ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO E GOVERNANÇA

4.1. ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO – ASCOM

A Assessoria de Comunicação da MAPA recebe, ao longo do ano, solicitações para divulgação dos principais projetos e ações realizados pelos setores da empresa. Para 2026, o esperado é que haja atuação na divulgação de ações da Diretoria de Loteria, para ampliação da operação da LOTEMA, da atuação da MAPA na política de REDD+ no Estado, e da carta de serviços oferecidos pela empresa, dando publicidade e transparência aos projetos e ações bem como atraindo novos clientes.

Como atividade rotineira, tem-se a elaboração e divulgação de conteúdo para mídia. É importante citar que as atividades que compõem essa ação desempenhada pela ASCOM incluem não apenas a divulgação do que acontece em cada diretoria, mas também, dependendo da necessidade do setor, do planejamento e realização de eventos e campanhas. Além da divulgação externa, a assessoria é responsável pela comunicação interna integrada, que engloba desde a atualização e produção de crachás de identidade funcional até o desenvolvimento de boletins internos e manutenção de murais e grupos corporativos.

Nesse âmbito, algumas ações já estão previstas para o exercício de 2026, que são a cobertura da atuação da MAPA enquanto mecanismo financeiro da Política REDD + e PSA do Estado do Maranhão e divulgação institucional da LOTEMA e carta de serviços oferecidos, bem como dar continuidade às ações de endomarketing para engajamento e valorização dos servidores.

Para atingir seus objetivos em 2026, a ASCOM pretende elaborar e divulgar no mínimo 12 (doze) conteúdos informativos ao longo do ano, bem como realizar mensalmente no mínimo uma ação institucional de endomarketing.

A ASCOM visa também maximizar a conexão com o público, priorizando a divulgação de ações nas plataformas sociais, o canal de maior destaque e circulação, realizando publicações mensais na rede social institucional.

Essa ofensiva digital será sempre complementada pela manutenção das atividades de atualização do site oficial, atendendo a todos os requisitos de transparência e legislação.

4.2 ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE – ASPLAN

Em 2025, como órgão de assessoria direta da presidência, a ASPLAN dedicou-se ao desenvolvimento das atividades rotineiras pertinentes à governança corporativa.

Para tanto, realizou o acompanhamento em conjunto com as áreas pertinentes, fazendo diagnóstico situacional da empresa e auxiliando as áreas nas definições de metas e indicadores para o exercício seguinte.

Além disso, forneceu apoio técnico à Diretoria Administrativo-Financeira na elaboração do Relatório de Administração e proposta orçamentária, buscando informações junto às diretorias e setores, referentes às entregas realizadas em 2025 e as planejadas para 2026.

É importante destacar que, por ser um órgão de controle, a assessoria atuou ativamente dando suporte às demandas de gabinete encaminhadas pelo presidente, garantindo o fluxo correto dos processos decisórios.

Para 2026, o plano de trabalho da ASPLAN prevê o acompanhamento trimestral junto às diretorias das metas estabelecidas no presente plano de negócios, a elaboração de um cronograma para revisão e implementação do Planejamento Estratégico de longo prazo (para os próximos quatro anos) a entrega dos documentos legais exigidos: Carta Anual 2025, Plano de Negócios

2026 e 2027, e o suporte à Diretoria Administrativa e Financeira na elaboração do Relatório Anual Integrado da Administração 2025 e Proposta Orçamentária 2027.

No eixo de controle, a ASPLAN em conjunto com a Assessoria de Compliance realiza o acompanhamento das demandas de transparência e elaboração de políticas e normativos de governança, contribuindo na revisão e padronização de documentos, se comprometendo em 2026 a revisar e padronizar 100% dos documentos institucionais encaminhados para tal finalidade.

Por fim, a assessoria mantém seu suporte frequente a outras diretorias em demandas eventuais e não previsíveis, que extrapolam o escopo fixo do plano de negócios.

4.3 ASSESSORIA DE COMPLIANCE

Em 2026, a Assessoria de Compliance da MAPA terá o desafio de realizar a implementação do “Programa de Integridade”, com foco em propiciar maior controle sobre os riscos aos quais os negócios da empresa estão expostos, proporcionando credibilidade e boa reputação da estatal perante o mercado, por meio da transparência e integridade nas operações.

Inicialmente, para realizar o desdobramento do programa, será necessário criar mecanismos capazes de evitar a prática de atos ilícitos, adequação legal e regulatória. Assim, o programa de conformidade precisará desenvolver, dentre outras, as ações seguintes:

a) Mapeamento de Riscos (Risk Assessment): a análise de risco é uma das etapas mais importantes da implantação de um programa de integridade, isso porque é nela que se conhecem todos os potenciais riscos e seus impactos para que a organização alcance seus objetivos. A MAPA, por ser uma sociedade de economia mista está sujeita às especificidades da Lei das Estatais e a uma cultura organizacional rigorosa.

b) Documentos internos: no intuito de constatar o atendimento às exigências legais, documentos internos, tais como Estatuto Social, Regimento Interno Geral, Regimento Interno do Conselho de Administração, Regimento Interno do Conselho Fiscal, Código de Ética, Conduta e Integridade, Regulamento Interno de Licitações e Contratos, Regulamento de Pessoal e as políticas, serão revisados e atualizados.

c) Adequações à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): será realizado o monitoramento do mapeamento e ajustes dos dados da empresa à legislação, juntamente com a criação do canal de atendimento de privacidade de dados, em parceria com as assessorias de Tecnologia da Informação e de Comunicação.

d) Due diligence: o Programa de Integridade não será restrito ao comportamento dos colaboradores da empresa. Desta feita, em cumprimento às exigências legais, antes de se estabelecer uma relação contratual com fornecedores, representantes, terceirizados e outros parceiros, esses serão submetidos a uma rigorosa due diligence.

e) Capacitação dos colaboradores: o programa deve fazer parte da cultura de toda a empresa. Para isso, além do engajamento da alta administração, os colaboradores precisam entender os objetivos, as regras e o papel de cada um para que ele seja bem-sucedido. Deste modo, é fundamental investir na capacitação dos colaboradores e na comunicação interna, a fim de que os colaboradores tenham conhecimento das regras e normas que devem ser seguidas e divulgação de ferramentas e processos a serem adotados para evitar falhas e corrigi-las de forma ágil e precisa.

f) Monitoramento e avaliação do funcionamento do programa: o monitoramento e a avaliação contínua do programa de integridade são partes essenciais para garantir que ele funcione de verdade. Identificam-se falhas, riscos e “pontos cegos” (novos riscos regulatórios, processos vulneráveis, comportamentos inadequados, áreas que não estão aderindo às normas).

O acompanhamento contínuo da implementação do programa permite medir resultados e justificar investimentos. Sem métricas, não há como saber se

o programa está funcionando. A avaliação permite mensurar número de treinamentos realizados, incidentes prevenidos, tempo de resposta a denúncias, qualidade das investigações, redução de riscos.

Monitorar o programa facilitará entender como os colaboradores percebem e vivenciam a ética no dia a dia.

Assim, para atingir os objetivos estabelecidos, a assessoria de compliance estabelece como indicadores de desempenho: promover a revisão e divulgação de pelo menos 30% dos documentos institucionais identificados como pendentes de revisão/atualização; a iniciação do processo de criação do canal institucional de atendimento à privacidade de dados com a elaboração do projeto para apresentação a DIREX, realizar due diligence em 100% dos processos submetidos à análise da área de compliance e assegurar que 100% dos empregados lotados no setor participem de, no mínimo, duas capacitações anuais em temas relacionados a compliance e integridade institucional.

Os passos listados são cruciais para garantir que o “Programa de Integridade” seja eficaz, aderente à legislação, atual, capaz de prevenir e detectar irregularidades, uma ferramenta real de proteção à organização e capaz de cumprir seu papel estratégico.

4.4. OUVIDORIA

A Ouvidoria da Maranhão Parcerias S.A. – MAPA constitui uma importante instância de interlocução entre a empresa e a sociedade, contribuindo para o fortalecimento da transparência, da participação social e da melhoria contínua dos serviços prestados pela companhia. Suas atribuições compreendem o recebimento, registro, análise e encaminhamento de manifestações dos cidadãos e usuários dos serviços da empresa, tais como reclamações, denúncias, sugestões, solicitações e elogios, colaborando para o aprimoramento da gestão institucional e para o fortalecimento dos mecanismos de controle social. Suas atividades são desenvolvidas em consonância com os princípios da transparência, da ética, da imparcialidade e da responsabilidade

institucional, observando as diretrizes de governança pública e os normativos aplicáveis à administração pública e às empresas estatais.

Por meio desse canal institucional, torna-se possível identificar oportunidades de aperfeiçoamento nos processos internos, contribuir para o aprimoramento da comunicação entre a empresa e a sociedade e ampliar a confiança institucional da MAPA perante os cidadãos e usuários de seus serviços.

Para o exercício de 2026, as atividades da Ouvidoria estarão voltadas ao fortalecimento dos canais de atendimento ao cidadão, ao aprimoramento dos fluxos internos de tratamento das manifestações recebidas e à ampliação da transparência das informações institucionais. Nesse contexto, haverá integração com os demais setores da empresa para o adequado encaminhamento das demandas recebidas e acompanhamento das respostas apresentadas pelas áreas responsáveis.

Como resultados institucionais para 2026, estabelece-se: assegurar o registro e o acompanhamento de 100% das manifestações recebidas pelos canais oficiais da Ouvidoria, bem como garantir que pelo menos 90% das demandas recebidas sejam respondidas dentro do prazo legal e institucional estabelecido.

Além disso, prevê-se a formalização da função de Ouvidor no âmbito da estrutura organizacional da MAPA, fortalecendo a governança e a institucionalização do canal de ouvidoria na empresa.

Como medida de incentivo ao uso adequado dos canais institucionais, serão realizadas, no mínimo, 2 (duas) ações de divulgação interna ao longo do exercício, voltadas aos colaboradores, com orientações sobre a utilização da Ouvidoria, os canais disponíveis para manifestação e os requisitos a serem observados para o encaminhamento de denúncias e demais comunicações institucionais.

4.5. ASSESSORIA JURÍDICA

A Assessoria Jurídica da Maranhão Parcerias (MAPA), cujas atribuições estão definidas em seu Regimento Interno, exerce papel essencial para a estabilidade das operações da empresa, contribuindo para a mitigação de riscos jurídicos, a correta interpretação da legislação aplicável às empresas estatais e o suporte técnico às decisões da alta administração.

Para o exercício de 2026, a Assessoria Jurídica terá como objetivo estratégico fortalecer a segurança jurídica das decisões administrativas e assegurar o adequado suporte legal às atividades institucionais da companhia. Nesse contexto, atuará de forma integrada com as demais áreas da empresa, especialmente com o Gabinete da Presidência, diretorias e os setores administrativos, prestando assessoramento jurídico contínuo e orientando quanto à correta aplicação da legislação e dos normativos internos, de modo a garantir maior segurança e regularidade aos atos administrativos.

No âmbito do contencioso, a Assessoria Jurídica será responsável pela condução e acompanhamento das ações judiciais envolvendo a MAPA, especialmente nas esferas cível e trabalhista, atuando na elaboração de peças processuais, no controle de prazos e na articulação com os órgãos de representação judicial competentes. Como meta para 2026, pretende-se assegurar o acompanhamento de 100% das ações judiciais envolvendo a empresa, garantindo o cumprimento tempestivo dos prazos processuais.

No campo consultivo, destaca-se a atuação da Assessoria Jurídica na análise e manifestação em processos administrativos internos, especialmente nos processos de contratação de bens e serviços, licitações e celebração de contratos, assegurando a conformidade dos procedimentos com a legislação aplicável, em especial à Lei das Estatais e os normativos internos da companhia. Nesse sentido, estabelece-se como meta a emissão de manifestações jurídicas dentro do prazo institucional em, no mínimo, 90% dos processos administrativos encaminhados para análise jurídica.

Além disso, a Assessoria Jurídica continuará prestando suporte direto ao Gabinete da Presidência na elaboração e revisão de atos administrativos,

pareceres e instrumentos jurídicos, tais como convênios, termos de cooperação e demais ajustes institucionais, contribuindo para o alinhamento das decisões administrativas às diretrizes legais e estratégicas da companhia.

Dessa forma, no exercício de 2026, a Assessoria Jurídica buscará consolidar sua atuação como área estratégica de apoio à gestão institucional, atuando de forma preventiva, consultiva e contenciosa, com o objetivo de assegurar a regularidade jurídica das atividades da empresa, reduzir riscos legais e fortalecer a eficiência, transparência e integridade das operações desenvolvidas pela Maranhão Parcerias

4.6. COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO

A Comissão Permanente de Licitação (CPL) da Maranhão Parcerias S.A. – MAPA exerce papel estratégico na condução dos processos de contratação necessários ao funcionamento da empresa e à execução de seus projetos institucionais. Suas atividades estão previstas no regulamento interno da empresa e são realizadas em conformidade com as disposições da Lei Federal nº 13.303/2016, com o Regulamento Interno de Licitações e Contratos da companhia e demais normativos aplicáveis às empresas estatais.

Sua atuação contribui para assegurar maior transparência, competitividade e segurança jurídica nos projetos e processos de contratação conduzidos pela MAPA, fortalecendo os mecanismos de governança e controle institucional.

Para o exercício de 2026, a atuação da Comissão estará orientada ao fortalecimento da eficiência e da conformidade dos processos de seleção pública conduzidos pela empresa, incluindo licitações, requisições de propostas, credenciamentos e procedimentos relacionados à estruturação de parcerias. Nesse contexto, a CPL atuará de forma integrada com as áreas demandantes, com a Assessoria Jurídica e com os setores administrativos responsáveis pela instrução dos processos, contribuindo para o adequado planejamento das contratações e para a correta instrução processual.

Como metas institucionais para 2026, estabelece-se: elaborar e submeter, para aprovação, no mínimo 3 (três) fluxos de processos de contratação; criar planilha de cadastro e acompanhamento dos editais publicados por diretorias; garantir que 100% dos editais publicados e documentos pertinentes estejam publicados tempestivamente no sítio eletrônico institucional; elaborar relatório quinzenal referente ao andamento dos processos de contratação instaurados no âmbito da Maranhão Parcerias a ser encaminhado ao Diretor Administrativo e Financeiro e ao Diretor- Presidente da MAPA.

5. ÓRGÃOS FINALÍSTICOS

5.1 DIRETORIA DE NEGÓCIOS MOBILIÁRIOS E SERVIÇOS – DNMS

A Diretoria de Negócios Mobiliários e Serviços (DNMS), órgão diretamente subordinado ao Diretor-Presidente, exerce papel estratégico na execução de serviços técnicos, administrativos e operacionais destinados a órgãos e entidades da Administração Pública, contribuindo para a eficiência da gestão pública e para a ampliação da capacidade operacional da MAPA.

No exercício de 2026, a atuação da DNMS estará orientada pela consolidação de sua carteira de contratos, pela ampliação da oferta de serviços especializados e pelo fortalecimento dos mecanismos de controle e monitoramento da execução contratual.

Entre as frentes prioritárias de atuação para 2026, destacam-se a expansão do Programa de Gerenciamento de Mobilidade Urbana (TÁXIGOV), o fortalecimento da gestão de contratos de videomonitoramento e serviços terceirizados, a ampliação da oferta de serviços técnicos e administrativos e o aprimoramento da gestão patrimonial e de manutenção predial.

Com o objetivo de converter a estratégia em resultados mensuráveis, estabelecem-se as seguintes metas para 2026:

5.1.1 Consolidação da Carteira de Serviços

No exercício de 2026, a Diretoria dará continuidade à expansão e consolidação de sua carteira de contratos e serviços, com ênfase na ampliação de contratos nas áreas de mobilidade urbana, vigilância, manutenção predial, locação de mão de obra especializada e apoio técnico-administrativo.

A DNMS adotará metodologia padronizada de acompanhamento contratual, com definição clara de marcos operacionais e responsabilidades, permitindo maior previsibilidade, controle e eficiência na execução das atividades.

A pactuação de metas internas e o acompanhamento contínuo da execução permitirão assegurar o avanço dos contratos dentro dos parâmetros de economicidade, eficiência e conformidade legal, contribuindo para a ampliação da geração de receitas próprias e para o fortalecimento institucional da MAPA.

5.1.2 Fortalecimento do ambiente de negócios

A DNMS atuará estrategicamente para ampliação de sua base de clientes institucionais, promovendo interlocução com órgãos e entidades públicas, identificando demandas por serviços especializados e apresentando soluções técnicas adequadas às necessidades da Administração.

Serão desenvolvidos materiais institucionais, em articulação com a Assessoria de Comunicação, visando conferir maior visibilidade à carta de serviços da Diretoria e reforçar o posicionamento da MAPA como executora qualificada de serviços técnicos e administrativos.

Nesse contexto, a Diretoria desenvolverá estudos técnicos e articulações institucionais voltadas à estruturação e à implementação de, pelo menos, um novo serviço a ser executado pela empresa ao longo do exercício de 2026.

A ampliação da carteira de serviços permitirá a diversificação das atividades executadas pela empresa, ampliar a sua relevância institucional e fortalecer o seu papel como instrumento de apoio à gestão pública estadual.

Além disso, a expansão das frentes de atuação contribuirá para o fortalecimento da sustentabilidade financeira da MAPA, por meio da geração de novas receitas decorrentes da execução de contratos administrativos com órgãos e entidades públicas

5.1.3. Expansão do Programa Mãos à Obra

No exercício de 2026, a Diretoria de Negócios Mobiliários e Serviços promoverá o fortalecimento e a expansão do Programa Mãos à Obra, iniciativa lançada pelo Governo do Estado, para a manutenção de prédios públicos da rede estadual nos 217 municípios do Estado, o qual atualmente conta com mais de 3.500 imóveis.

Como parte dessa estratégia, a Diretoria atuará na ampliação da rede de empresas credenciadas aptas a prestar serviços no âmbito do programa, com meta de aumento mínimo de 10% no número de prestadores cadastrados. A ampliação da base de fornecedores permitirá maior capilaridade na prestação dos serviços, maior competitividade entre os prestadores e maior agilidade no atendimento às demandas dos órgãos públicos.

Paralelamente, a DNMS buscará aprimorar os mecanismos de acompanhamento das ordens de serviço e das demandas contratadas no âmbito do programa, com foco na conclusão eficiente das solicitações em andamento. O objetivo é ampliar, em pelo menos 10%, o número de demandas concluídas, garantindo maior efetividade na prestação dos serviços e melhoria na manutenção das estruturas públicas atendidas.

A consolidação do Programa Mãos à Obra contribuirá para a melhoria da gestão da manutenção predial no âmbito da Administração Pública, promovendo maior eficiência operacional, redução de custos decorrentes de deterioração de estruturas e maior qualidade na prestação de serviços aos órgãos estaduais.

5.1.4. Ampliação da arrecadação por meio de Taxas Administrativas

No exercício de 2026, a DNMS buscará ampliar a arrecadação decorrente das taxas administrativas vinculadas aos contratos de prestação de serviços sob gestão da Diretoria.

A meta estabelecida consiste em promover o aumento de, pelo menos, 10% no valor arrecadado por meio dessas taxas, resultado a ser alcançado a partir da ampliação da carteira de contratos e da otimização dos processos de gestão financeira dos respectivos ajustes.

Para atingir esse objetivo, serão adotadas práticas de monitoramento sistemático dos contratos vigentes, da análise periódica do desempenho financeiro das operações e identificação de oportunidades de expansão dos serviços prestados.

O incremento das receitas próprias da empresa contribuirá para o fortalecimento da sustentabilidade econômico-financeira da MAPA, permitindo maior capacidade de investimento em novas iniciativas, aprimoramento dos serviços prestados e fortalecimento institucional da empresa.

5.1.5. Estruturação de Atuação no Mercado de Carbono

Em novembro de 2021, a incorporação da atribuição de atuar como Órgão de Comercialização, Mercados, Fomento e Gestão Financeira, no âmbito do Sistema Jurisdicional de REDD+ e PSA do Estado do Maranhão, por meio da Lei Estadual nº 11.578/2021, trouxe à MAPA novos desafios como o de buscar reestruturar-se para atingir o feito de ser uma empresa estatal de economia mista apta a comercializar ativos de carbono e receber pagamentos por serviços ambientais no mercado regulado do Estado do Maranhão.

Para tanto, a Diretoria de Negócios Mobiliários e Serviços (DNMS) atuará, ao longo de 2026, na estruturação de iniciativas voltadas à inserção da MAPA no mercado de carbono, área estratégica associada às agendas de sustentabilidade, inovação e desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, uma das metas da DNMS para 2026 é a realização de parcerias estratégicas com instituições técnicas, empresas especializadas e organizações que atuam no setor de projetos ambientais e de mercado de carbono, com o objetivo de estruturar modelos de atuação capazes de posicionar a MAPA como agente relevante na estruturação, certificação e preparação de projetos voltados à comercialização de créditos de carbono.

A iniciativa estará alinhada ao chamamento público promovido pelo Governo do Estado, e permitirá à MAPA contribuir para o fortalecimento das políticas ambientais do Estado, estimular projetos de conservação ambiental e sustentabilidade e abrir novas frentes de atuação econômica para a empresa, alinhadas às tendências globais de descarbonização e economia verde.

5.2 DIRETORIA DE PARCERIAS E NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS – DPNI

A Diretoria de Parcerias e Negócios Imobiliários (DPNI), órgão diretamente subordinado ao Diretor-Presidente, tem como atribuição central estruturar, viabilizar e acompanhar projetos de concessão, parcerias público privadas (PPPs), desestatização e demais projetos estratégicos de interesse público, além de colaborar com a gestão do Fundo Garantidor de Parcerias (FGP) e apoiar o desenvolvimento econômico do Estado.

A Diretoria de Parcerias e Negócios Imobiliários já executou e vem executando diversos projetos de interesse público, visando o desenvolvimento econômico e social do Estado do Maranhão.

No exercício de 2025, a DPNI atingiu um marco operacional relevante com a conclusão do CREDENCIAMENTO Nº 03/2025 – DNMS/MAPA. O certame resultou na contratação de 3 (três) empresas especializadas na elaboração de estudos, projetos e soluções tecnológicas voltadas à estruturação de

concessões, Parcerias Público-Privadas (PPPs) e outros modelos de cooperação.

A integração deste suporte técnico especializado potencializa diretamente o escopo de atuação da Diretoria de Parcerias e Negócios Imobiliários (DPNI), conforme as competências estabelecidas no art. 36 do Regimento Interno da MAPA.

O apoio das empresas credenciadas confere maior robustez técnica à DPNI na missão de estruturar e implementar o Programa Estadual de PPPs. A complexidade na elaboração de subsídios técnicos para concessões e desestatizações exige estudos de viabilidade (financeira, jurídica e operacional) de alta precisão. Com o suporte destas consultorias, a Diretoria ganha celeridade e segurança para submeter projetos ao Conselho Gestor, assegurando que as diretrizes do Poder Executivo sejam convertidas em parcerias eficientes.

Além disso, para estabelecer parcerias que envolvam a construção de soluções de interesse público, utiliza-se o mecanismo de Manifestação de Interesse Privado (MIP) e Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), por meio do qual agentes privados podem apresentar suas propostas, estudos de viabilidade e projetos para estruturação de empreendimentos que possam vir a ser objeto de parcerias.

Ainda, a partir de março de 2026, com o retorno da Superintendência Administrativa Financeira de Imóveis – SAFIM à estrutura da Diretoria de Parcerias e Negócios Imobiliários, a DPNI passa também a desempenhar papel estratégico na gestão da carteira imobiliária vinculada à MAPA e na condução de políticas públicas relacionadas à regularização fundiária urbana, especialmente aquelas associadas aos imóveis oriundos da antiga Companhia de Habitação do Maranhão – COHAB/MA.

Nesse contexto, as atividades relacionadas à gestão administrativa, patrimonial e financeira dos ativos imobiliários sob responsabilidade da companhia, incluindo a organização cadastral dos imóveis, o acompanhamento de procedimentos de regularização fundiária, o apoio técnico na estruturação de

políticas públicas voltadas à habitação e ao ordenamento urbano, bem como a condução de iniciativas voltadas à valorização e racionalização do patrimônio imobiliário público passam a ser de competência da DPNI, ao longo de 2026. A reintegração da Superintendência à estrutura da Diretoria amplia significativamente a capacidade institucional da MAPA de estruturar soluções integradas que articulem desenvolvimento urbano, política habitacional e gestão patrimonial do Estado.

Deste modo, para o exercício de 2026, a atuação da DPNI estará orientada pela consolidação de sua carteira estratégica de projetos, pelo fortalecimento dos mecanismos de governança e pela implementação de metodologia estruturada de gestão de portfólio, abrangendo tanto os projetos de parcerias e concessões quanto as iniciativas relacionadas à gestão e regularização do patrimônio imobiliário público conduzidas por meio da SAFIM.

Dentre os projetos em andamento e planejados para 2026, destacam-se: Hop-On Hop-Off, Roda Gigante, concessão do Espigão e Memorial Bandeira Tribuzi e concessão da orla Avenida Litorânea.

Reitera-se que os projetos citados estão em fases distintas de elaboração, execução e acompanhamento.

Com o intuito de converter a estratégia institucional em resultados mensuráveis, estabelecem-se como metas para o exercício de 2026: alcançar o percentual de 100% dos projetos estratégicos listados com modelagem e matriz de risco formalizadas; assegurar que, no mínimo, 50% dos projetos devidamente modelados e autorizados pela autoridade superior iniciem sua fase externa mediante a publicação do instrumento de seleção ou contratação aplicável; implantar sistema formal de monitoramento da carteira de projetos da Diretoria; viabilizar a novação dos créditos vinculados ao Fundo de Compensação de Variações Salariais – FCVS; e estruturar os projetos de Regularização Fundiária Urbana com capacidade de alcançar aproximadamente 13.500 unidades imobiliárias.

5.2.1. Consolidação da Carteira de Projetos

No exercício de 2026, a Diretoria dará continuidade à estruturação e acompanhamento dos projetos estratégicos em andamento, entre os quais se destacam: Hop-On Hop-Off, Roda Gigante, concessão do Espigão e Memorial Bandeira Tribuzi e concessão da orla Avenida Litorânea.

A Diretoria adotará metodologia formal de gestão de portfólio, classificando os projetos conforme seu nível de maturidade, estágio de modelagem e complexidade técnica. Serão estabelecidos cronogramas padronizados, com definição clara de marcos decisórios, responsabilidades e prazos, permitindo maior previsibilidade e controle sobre a evolução das iniciativas.

A pactuação de metas internas e o acompanhamento contínuo da execução permitirão assegurar que os projetos avancem dentro dos parâmetros de viabilidade técnica, jurídica e econômico-financeira, contribuindo para a geração de receitas, valorização de ativos públicos e fortalecimento do ambiente de parcerias no Estado.

5.2.2. Gestão de Projetos e Desempenho

A DPNI implementará, em 2026, um sistema estruturado de monitoramento da carteira de projetos, com foco na eficiência, transparência e mensuração de resultados.

Será instituída planilha de acompanhamento gerencial, que permitirá a visualização consolidada da evolução física e financeira de cada projeto, identificando eventuais desvios de cronograma, riscos emergentes e a necessidade de ajustes estratégicos.

A Diretoria elaborará relatórios trimestrais de desempenho, contendo análise crítica da execução das atividades, avaliação de riscos e proposição de medidas corretivas, fortalecendo os mecanismos de governança corporativa e subsidiando a tomada de decisão da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.

5.2.3. Gestão de Riscos

A gestão de riscos constitui elemento estruturante da atuação da Diretoria, especialmente diante da complexidade técnica e regulatória dos projetos de concessão e PPPs.

Em 2026, todos os projetos estruturados conterão matriz de riscos formalizada, com clara definição da alocação de responsabilidades entre o poder concedente e o parceiro privado.

A Diretoria atuará em estreita articulação com as áreas jurídica, financeira e de compliance, bem como junto às empresas de assessoria técnica terceirizadas, garantindo que os riscos regulatórios, financeiros, operacionais e reputacionais sejam devidamente identificados, analisados e mitigados desde a fase de modelagem. O objetivo é reduzir a probabilidade de desequilíbrios contratuais futuros e fortalecer a segurança jurídica das parcerias estruturadas.

5.2.4. Fortalecimento do Ambiente de Negócios

A DPNI atuará de forma estratégica para ampliar a atratividade dos projetos estruturados, promovendo a interlocução com potenciais investidores, bancos estruturadores, fundos de investimento e demais agentes do mercado.

Para tanto, atuará em conjunto com a Assessoria de Comunicação e as áreas técnicas na elaboração de materiais informativos destinados à divulgação transparente das oportunidades de investimento, reforçando o compromisso institucional com a clareza dos critérios de análise, previsibilidade regulatória e estabilidade contratual.

A Diretoria também poderá utilizar instrumentos como a Manifestação de Interesse Privado (MIP) ou o Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), estimulando a participação da iniciativa privada na apresentação de estudos e soluções inovadoras para projetos de interesse público. Essa aproximação com o mercado visa ampliar a competitividade dos certames e assegurar melhores condições para o Estado.

5.2.5 Capacitação e Desenvolvimento Técnico

Reconhecendo que a estruturação de concessões e PPPs demanda elevado grau de especialização, a Diretoria promoverá, ao longo de 2026, ações voltadas ao fortalecimento técnico da sua equipe.

Serão incentivadas capacitações em modelagem econômico-financeira, análise de viabilidade de projetos, estruturação de matrizes de riscos, legislação aplicável às estatais (Lei nº 13.303/2016) e às parcerias público-privadas (Lei nº 11.079/2004), além de treinamentos voltados à governança e às boas práticas de gestão pública.

A integração com outras diretorias da MAPA será estimulada, favorecendo a troca de experiências, o alinhamento estratégico e a construção de soluções intersetoriais. O investimento contínuo em qualificação técnica contribuirá para aumentar a eficiência operacional, reduzir riscos e elevar o padrão de qualidade dos projetos estruturados pela empresa.

Como síntese, o Plano de Atuação da Diretoria de Parcerias e Negócios Imobiliários para 2026 reafirma o compromisso institucional com a estruturação técnica qualificada, a governança robusta e a gestão estratégica do portfólio de projetos, orientando suas ações à conversão de iniciativas em parcerias efetivas, juridicamente seguras e economicamente sustentáveis, capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e social do Estado do Maranhão.

5.2.6 Gestão de Ativos Imobiliários e Regularização Fundiária

Com o retorno da Superintendência Administrativa Financeira de Imóveis - SAFIM em março de 2026, a Diretoria de Parcerias e Negócios Imobiliários passa a desempenhar papel relevante na gestão da carteira imobiliária da empresa e na condução de políticas públicas relacionadas à regularização fundiária urbana vinculada a imóveis oriundos da antiga Companhia de Habitação do Maranhão – COHAB/MA.

Nesse contexto, destaca-se a Medida Provisória nº 52, de 17 de dezembro de 2025, que instituiu novo marco para a regularização dos imóveis localizados nas áreas remanescentes e adjacentes dos conjuntos habitacionais implementados pela COHAB/MA, assegurando aos ocupantes o direito à propriedade e promovendo maior segurança jurídica da posse.

Nos termos da referida medida, caberá à Maranhão Parcerias – MAPA desempenhar papel central na condução das ações necessárias à implementação da política de regularização fundiária, incluindo a instauração e condução dos procedimentos administrativos de Regularização Fundiária Urbana (REURB), a coordenação da elaboração de projetos urbanísticos e memoriais técnicos, bem como a atuação na instituição da Comissão Estadual de Regularização Fundiária e na expedição da Certidão de Regularização Fundiária (CRF).

A atuação da empresa nessa agenda terá como foco a organização e estruturação dos procedimentos administrativos necessários à regularização das unidades habitacionais situadas nos conjuntos da COHAB/MA, atualmente presentes tanto na capital quanto no interior do Estado, totalizando mais de 25 mil residências além de cerca de 13 mil lotes localizados em aglomeramentos urbanos informais.

No exercício de 2026, a Diretoria buscará, por meio da SAFIM, estruturar e fortalecer os fluxos administrativos necessários à implementação dessa política pública, promovendo a articulação institucional com órgãos estaduais e municipais, a organização cadastral das unidades imobiliárias e a condução dos procedimentos técnicos e administrativos necessários à regularização fundiária.

Essa atuação contribuirá para garantir a segurança jurídica aos ocupantes, a valorização imobiliária dos ativos regularizados, fortalecimento da política habitacional do Estado e a promoção do desenvolvimento urbano sustentável, consolidando a MAPA como agente estratégico na gestão e regularização do patrimônio imobiliário público.

Outra frente estratégica de atuação da Diretoria, no exercício de 2026, refere-se à gestão e recuperação dos créditos vinculados ao Fundo de Compensação de Variações Salariais – FCVS, decorrentes dos contratos habitacionais originários das atividades da antiga Companhia de Habitação do Maranhão – COHAB/MA.

Durante sua atuação institucional, a COHAB/MA foi responsável pela implantação de 25.155 unidades habitacionais, distribuídas em 34 conjuntos residenciais localizados na Grande Ilha de São Luís e em diversos municípios do interior do Estado, destinados majoritariamente à população de baixa renda. Esses empreendimentos foram financiados no âmbito do Sistema Financeiro da Habitação – SFH, contando com a cobertura do FCVS, fundo criado com a finalidade de assegurar o limite de prazo para amortização dos financiamentos habitacionais, assumir descontos concedidos nas liquidações antecipadas ou transferências de contratos, garantir o equilíbrio do Seguro Habitacional do SFH e liquidar operações remanescentes do extinto seguro de crédito.

Após a liquidação desses contratos, o agente financeiro responsável — no caso, a COHAB/MA e, posteriormente suas sucessoras institucionais — iniciou os procedimentos necessários à habilitação dos créditos junto à Caixa Econômica Federal, visando à homologação dos valores devidos a título de cobertura pelo FCVS.

Nos últimos anos, a MAPA tem buscado alternativas para a monetização desses ativos, incluindo a tentativa de alienação dos créditos por meio de leilões públicos. Entretanto, os certames realizados até o momento não obtiveram êxito, em razão da ausência de propostas compatíveis com os valores estimados dos ativos.

Diante desse cenário e considerando a necessidade de equacionar obrigações financeiras relacionadas às contribuições do FCVS e ao Seguro Habitacional, a Diretoria passou a adotar estratégia voltada à habilitação e regularização desses créditos, com foco na organização da base de dados, na

capacitação da equipe técnica e na adoção de ferramentas tecnológicas especializadas para apoiar a gestão desses ativos.

Nesse contexto, está prevista para 2026 a contratação de empresa especializada para a realização dos serviços de validação, homologação, interposição de recursos administrativos e estruturação de operações de novação dos créditos vinculados ao FCVS, com o objetivo de viabilizar a recuperação financeira desses ativos.

A expectativa institucional é efetivar a novação dos créditos referentes aos 4.778 contratos já homologados pela Caixa Econômica Federal, com valor estimado de trinta e oito milhões de reais, e efetivar a habilitação e homologação dos 17.400 contratos restantes na carteira.

5.3. DIRETORIA DE LOTERIAS

Em abril de 2024, o Governador Carlos Brandão lançou a Loteria do Maranhão (Lotema), consolidando um marco importante para a promoção de políticas públicas e a geração de renda no Estado. A legalidade do procedimento para a concessão do serviço público de loterias pelo Governo do Maranhão foi reconhecida pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE-MA) e pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 2023, conferindo segurança jurídica à iniciativa. A regulamentação dos serviços ocorreu por meio do Decreto nº 38.763/2023, que restabeleceu o serviço público de loteria no Estado e consolidou a MAPA como a principal responsável pela gestão e fiscalização da Lotema.

Após sua reinstituição legal e regulamentação, o período de 2024 e 2025 foi marcado pela estruturação do modelo operacional, início das operações, amadurecimento da fiscalização e crescimento consistente dos indicadores econômicos.

O modelo de credenciamento, a governança regulatória e os fluxos de arrecadação e repasse passaram por escrutínio institucional, inclusive por órgãos de controle, o que contribuiu para o fortalecimento da transparência e da segurança jurídica. Ao mesmo tempo, o cenário atual exige reorganização do

portfólio de operadoras, ampliação da capilaridade territorial e consolidação de uma lógica de operação orientada por dados, risco e impacto público.

A LOTEAMA deve ser compreendida e gerida como um sistema integrado, e não como um conjunto isolado de contratos ou produtos. A estratégia parte da lógica de um ciclo virtuoso: operadores qualificados geram melhores produtos e canais; melhores produtos fortalecem a confiança do cidadão; confiança gera aumento sustentável da arrecadação; maior arrecadação amplia os repasses públicos; repasses fortalecem a legitimidade institucional; legitimidade amplia a capacidade regulatória e de fiscalização, retroalimentando o sistema.

Essa visão é orientada por cinco princípios centrais: foco no cidadão e no interesse público; integridade incorporada desde o desenho dos processos; crescimento disciplinado e regulado; decisões baseadas em dados objetivos; e construção de plataformas tecnológicas e institucionais escaláveis.

Para o cumprimento dos objetivos, a Diretoria de Loterias estruturou seu Plano de Negócios de 2026 em quatro grandes objetivos:

- a) expandir a capilaridade e a oferta com segurança jurídica;
- b) aumentar arrecadação e repasses com disciplina operacional;
- c) elevar o nível de transparência, fiscalização e integridade;
- d) consolidar políticas de jogo responsável e proteção ao cidadão.

Esses objetivos serão acompanhados por indicadores claros, como arrecadação bruta, GGR, payout, taxa de fiscalização, número de auditorias, tempo de saneamento de não conformidades e índices de atendimento ao consumidor.

5.3.1. Portfólio de Operadores, Expansão de Mercado e Aumento dos repasses às áreas prioritárias;

Em 2026, a Diretoria de Loterias priorizará executar ciclos estruturados de credenciamento, com foco em ampliar concorrência qualificada e presença territorial, especialmente em municípios do interior.

Para atingir tal objetivo, a meta é credenciar no mínimo 1 (um) operador lotérico até dezembro de 2026.

A entrada e saída de operadores deverá seguir protocolos claros, com prazos definidos e impactos econômicos previamente mapeados, preservando a continuidade do serviço público e a segurança jurídica.

A contratação de novos operadores lotéricos visa expandir a capilaridade do serviço em todo o território estadual, aumentando a concorrência e oferta lotérica, potencializando a arrecadação bruta e, conseqüentemente aumentando os repasses a setores estratégicos, com ênfase em educação, seguridade social, proteção à infância e juventude, além de ações de mitigação e resposta a desastres e calamidades públicas, conforme art. 3º do Decreto nº 38.763/2023.

Essas iniciativas têm contribuído significativamente para o desenvolvimento social e econômico do Maranhão, reafirmando o compromisso do estado com a melhoria da qualidade de vida da população.

5.3.2. Modernização Tecnológica e acompanhamento por meio de Indicadores

Será priorizada em 2026 a consolidação de um painel integrado de monitoramento, permitindo o acompanhamento em tempo real de arrecadação, prêmios, GGR, payout, repasses e taxas de fiscalização por operador e modalidade.

A padronização de relatórios e o reforço à cibersegurança são elementos centrais dessa agenda, visando o acompanhamento das atividades por meio de indicadores específicos e a ampliação da capacidade fiscalizatória.

5.3.3. Fiscalização Baseada em Risco

Será implementado programa de fiscalização baseado em matriz de risco por operador e produto, contemplando aspectos como integridade das premiações, publicidade responsável e proteção ao consumidor.

Para tanto, pretende-se implementar matriz de risco regulatória para 100% dos operadores credenciados até dezembro de 2026.

Tal medida permitirá auditorias por evidências documentais e prazos objetivos de saneamento, com trilhas claras de sanções.

5.3.4. Transparência e Prestação de Contas

A Diretoria instituirá um calendário regular de prestação de contas, com relatórios executivos direcionados à Presidência da MAPA e ao Governo do Estado. Sempre que possível, informações consolidadas serão divulgadas, respeitados o sigilo comercial e a proteção de dados pessoais.

5.3.5. Jogo Responsável e Proteção do Cidadão

Serão implementadas políticas formais de jogo responsável, com campanhas educativas, diretrizes de publicidade e fortalecimento dos canais de atendimento e ouvidoria, com metas claras de tempo de resposta e resolução. A meta é realizar pelo menos 2 (duas) campanhas educativas sobre jogo responsável ao longo do ano.

5.3.6. Governança da Execução

A execução do Plano será acompanhada por rituais de governança, trimestrais, semestrais e anuais, garantindo disciplina estratégica, capacidade de correção de rota e alinhamento contínuo entre operação, controle e decisão política.

Para atingir tal feito, será realizada no mínimo uma reunião trimestral de desempenho das operações lotéricas.

No campo regulatório e jurídico, terão destaque ações para mitigação de riscos, por meio de decisões administrativas motivadas, normatização clara dos procedimentos, fortalecimento da base regulamentar e alinhamento contínuo às diretrizes fixadas pelos tribunais superiores e órgãos de controle.

5.3.7. Certificação e Alinhamento a Padrões Internacionais

No eixo de fortalecimento institucional, a Diretoria de Loterias estabelecerá como meta estratégica para 2026 a busca ativa por certificações e o alinhamento formal a organismos internacionais de referência, como a World Lottery Association (WLA) e a CIBALAE, bem como a observância rigorosa dos normativos e diretrizes emanados pelo COAF.

Com esse objetivo, deverá ser iniciado o processo de adesão institucional a pelo menos 1 organismo internacional do setor lotérico até dezembro de 2026.

A iniciativa terá por objetivo elevar os padrões de governança, compliance, jogo responsável e prevenção à lavagem de dinheiro, promovendo aderência às melhores práticas internacionais do setor lotérico. A meta contempla, dentre outros, a implementação de requisitos técnicos, a adequação de processos internos, a capacitação das equipes e a consolidação de mecanismos de controle que assegurem conformidade contínua e credibilidade institucional perante órgãos reguladores, parceiros e sociedade.

As ações e objetivos da Diretoria de Loterias foram estruturados para reafirmar o compromisso com a segurança jurídica, a transparência e a eficiência. Ao aprimorar a gestão do serviço público de loterias, a Diretoria consolida o serviço como um instrumento legítimo e sustentável para a geração de receitas, garantindo que esses recursos sejam aplicados diretamente nas áreas prioritárias do Estado.

6. ÓRGÃO DE SUPORTE

6.1. DIRETORIA ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA – DAF

A Diretoria Administrativa e Financeira (DAF), órgão diretamente subordinado ao Diretor-Presidente, exerce papel estruturante na organização e funcionamento da Maranhão Parcerias – MAPA, sendo responsável por supervisionar as atividades de gestão contábil e financeira, recursos humanos, material e patrimônio, serviços gerais, transportes e apoio logístico da empresa, conforme estabelecido no Regimento Interno da companhia.

Integram a estrutura da Diretoria Administrativa Financeira, com seus respectivos setores, a Superintendência Administrativa e de Pessoal e a Superintendência de Contabilidade e Finanças.

Essas unidades atuam de forma integrada para assegurar a adequada gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais da empresa, bem como para apoiar a execução das atividades institucionais da MAPA e fortalecer sua capacidade operacional.

No exercício de 2026, a atuação da Diretoria estará orientada pelo objetivo estratégico de otimizar a supervisão e a execução das atividades administrativas, financeiras e patrimoniais da empresa, promovendo o aperfeiçoamento de processos internos, o fortalecimento da gestão orçamentária e a modernização das rotinas administrativas.

Para converter essa estratégia em resultados mensuráveis, destacam-se como metas institucionais prioritárias:

6.1.1. Padronização de Fluxos e Aprimoramento da Gestão Administrativa

No exercício de 2026, a Diretoria Administrativa e Financeira atuará no aperfeiçoamento de seus processos internos por meio da padronização de pelo menos quatro fluxos administrativos relacionados às atividades da Diretoria.

A iniciativa visa promover maior organização institucional, eficiência operacional e transparência administrativa, permitindo a uniformização de procedimentos relacionados às rotinas administrativas, financeiras, contábeis e patrimoniais da empresa.

A padronização desses fluxos contribuirá para aprimorar a tramitação processual, fortalecer os mecanismos de controle interno e assegurar maior previsibilidade na execução das atividades administrativas, em consonância com as competências estabelecidas no Regimento Interno da empresa.

6.1.2. Gestão das Contratações Administrativas

A Diretoria atuará também no fortalecimento da gestão das contratações administrativas necessárias ao funcionamento da MAPA, estabelecendo como meta a realização de, pelo menos, 80% das contratações administrativas e prorrogações contratuais necessárias ao exercício de 2026.

Essa atuação estará alinhada às competências institucionais da Diretoria relacionadas à supervisão das atividades administrativas e de apoio logístico da empresa.

Serão adotadas medidas voltadas ao aprimoramento do planejamento das contratações, ao acompanhamento sistemático da vigência dos contratos e à articulação entre as áreas demandantes e os setores responsáveis pela instrução processual.

O fortalecimento desses processos contribuirá para assegurar a continuidade dos serviços essenciais à operação da empresa, garantir maior eficiência na gestão contratual e promover conformidade com as normas aplicáveis às empresas estatais.

6.1.3. Planejamento Orçamentário, Gestão Financeira e Prestação de Contas

No campo da gestão contábil e financeira, a Diretoria atuará, por meio da Superintendência de Contabilidade e Finanças, no fortalecimento das atividades relacionadas à execução orçamentária, financeira e contábil da empresa.

Essa superintendência é responsável por coordenar e controlar as atividades de contabilidade, execução orçamentária e financeira e arrecadação

de receitas, bem como orientar e acompanhar os serviços executados pelos departamentos a ela subordinados.

Nesse contexto, uma das metas prioritárias para 2026 consiste em assegurar a elaboração tempestiva da prestação de contas anual referente ao exercício de 2025, incluindo a preparação das demonstrações contábeis obrigatórias e a consolidação das informações necessárias ao atendimento das exigências dos órgãos de controle.

Também será dada especial atenção ao planejamento e acompanhamento da execução orçamentária da empresa, por meio do monitoramento contínuo das receitas e despesas, da análise das disponibilidades financeiras e da elaboração de relatórios gerenciais que subsidiem a tomada de decisões da Diretoria Executiva.

Como meta para 2026, o setor contábil deverá elaborar e apresentar, no mínimo, uma vez por trimestre, relatório de acompanhamento da execução orçamentária da despesa, contendo análise dos dados contábeis, evolução das receitas e despesas, e demais informações relevantes para subsidiar as atividades da Auditoria Interna e do Conselho Fiscal, contribuindo para maior transparência e acompanhamento da situação econômico-financeira da empresa.

As metas estabelecidas contribuirão para fortalecer a transparência na gestão financeira, garantir conformidade com as normas contábeis e aprimorar a governança institucional da empresa.

6.1.4. Gestão Administrativa e de Recursos Humanos

A Superintendência Administrativa e de Pessoal, vinculada à Diretoria Administrativa e Financeira, tem como atribuição orientar, acompanhar e avaliar o funcionamento dos departamentos e divisões responsáveis pela gestão de pessoal, administração de materiais, patrimônio, transportes e serviços gerais da empresa.

No exercício de 2026, a atuação da Superintendência estará voltada ao fortalecimento da gestão de recursos humanos e ao aprimoramento das rotinas administrativas da companhia.

Entre as iniciativas previstas, destaca-se a continuidade das ações relacionadas ao Programa de Aposentadoria Incentivada – PAI, política institucional voltada à valorização dos colaboradores e à promoção de uma transição estruturada para empregados aptos à aposentadoria.

Para alcançar os resultados previstos, a Superintendência Administrativa e de Pessoal deverá concluir a análise de elegibilidade de 100% dos empregados potencialmente aptos ao Programa de Aposentadoria Incentivada – PAI, promovendo o acompanhamento individualizado dos casos e prestando as orientações necessárias quanto aos procedimentos administrativos relacionados ao programa.

7. INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

A empresa tem seu capital social dividido em 2.539.163.137 de ações, sem valor nominal, das quais 99,74% estão concentradas em poder do acionista majoritário e controlador, o Governo do Estado do Maranhão.

As demonstrações contábeis, demonstram fatores determinantes para os resultados, sejam eles de lucro ou prejuízo. Tais fatores afetam a situação patrimonial que é apresentada por meio das demonstrações contábeis tradicionais e de relatórios de exceção, específicos para determinadas finalidades. Os principais indicadores econômico-financeiros da Empresa estão contidos na sua Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE, conforme descrito abaixo:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31.12.2025

	2025	2024	VARIAÇÃO (%)
RECEITAS DE ATIVIDADES OPERACIONAIS	7.579.841	3.434.203	121%
Receitas na gestão de créditos	68.907	80.436	
Receitas de comercialização	653.738	980.906	
Receitas de locação	141.051	136.591	
Receitas de intermediação em negócios de terceiros	579.706	519.596	

Receitas vinculadas a projetos de terceiros	6.136.439	1.716.674	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	177.622	198.850	-11%
Impostos s/faturamento	177.622	198.850	
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.402.219	3.235.354	129%
(-) CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	0	0	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	7.402.219	3.235.354	129%
(-) DESPESAS DE ATIVIDADES OPERACIONAIS	857.345	850.373	1%
Despesas na gestão de créditos		1.390	
Despesas de tributação	857.345	848.983	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	6.544.873	2.384.981	174%
(-) DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	68.343.487	63.903.729	7%
Despesas de pessoal	36.998.407	38.374.674	
Encargos sociais	11.159.996	11.302.369	
Serviços de terceiros	19.818.246	10.519.819	
Despesas com materiais	77.505	104.082	
Encargos diversos	289.333	3.202.785	
Despesas de convênios e parcerias		0	
Despesas com patrocínios		400.000	
(+) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	2.383.459	1.244.355	92%
Receitas financeiras	2.460.275	1.658.217	
(-) Despesas financeiras	76.816	413.862	
(+) OUTRAS RECETAS E DESPESAS	1.088.441	1.057.466	3%
Recuperação de custos e despesas	1.088.439	1.009.361	
Doações recebidas	3	48.105	
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	(58.326.713)	(59.216.927)	-2%
(-) PROVISÃO PARA O IR E CSLL	0	0	
Provisão para o IRPJ	0	0	
Provisão para a CSLL	0	0	
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(58.326.713)	(59.216.927)	-2%

7.1 Comportamento das Receitas e Despesas

A análise da Demonstração de Resultado do Exercício de 2025 evidencia que a Maranhão Parcerias S.A. apresentou crescimento expressivo de suas

receitas operacionais, que passaram de R\$ 3.434.203 em 2024 para R\$ 7.579.841, em 2025, representando uma variação positiva de 121%.

Esse desempenho foi fortemente impulsionado pelo aumento das receitas vinculadas a projetos de terceiros, que cresceram aproximadamente 257%, consolidando-se como a principal fonte de geração de receita da companhia e evidenciando a evolução de seu perfil de atuação, cada vez mais orientado à prestação de serviços e à execução de projetos estratégicos.

Por outro lado, observou-se retração em receitas tradicionais, como comercialização de ativos imobiliários e gestão de créditos, indicando uma transição do modelo de negócio anteriormente baseado na gestão patrimonial para um modelo mais dinâmico e voltado à geração de valor por meio de serviços especializados.

A receita operacional líquida apresentou crescimento de 129%, ao passo que as deduções da receita bruta registraram redução de 11%, evidenciando maior eficiência na composição das receitas.

No âmbito operacional, o resultado antes das despesas administrativas apresentou crescimento de 174%, demonstrando evolução significativa na capacidade de geração de resultados pelas atividades finalísticas da empresa.

No que se refere à estrutura de despesas, observa-se a manutenção de patamares elevados, característicos da natureza institucional da companhia, com destaque para os custos relacionados a pessoal, encargos e serviços de terceiros, que acompanharam a ampliação das atividades operacionais ao longo do período.

Ainda assim, verifica-se melhora no resultado financeiro líquido, que cresceu 92%, refletindo maior eficiência na gestão de recursos financeiros e na administração de disponibilidades.

Isto posto, os dados evidenciam um cenário de expansão operacional consistente, com fortalecimento das receitas próprias e evolução do modelo de atuação da companhia, ao mesmo tempo em que reforçam a importância da continuidade das ações voltadas ao aperfeiçoamento da eficiência operacional e à sustentabilidade econômico-financeira no médio e longo prazo

7.2 Programação das despesas

A elaboração da proposta orçamentária para o exercício de 2026 foi pautada em critérios técnicos de planejamento, alinhamento estratégico e responsabilidade fiscal, considerando o histórico de execução da companhia, as projeções de receitas e as prioridades institucionais definidas no planejamento estratégico.

Nesse contexto, a estimativa orçamentária consolida essas diretrizes em valores financeiros, traduzindo o planejamento institucional em uma programação objetiva de receitas e despesas. Assim, para o custeio das atividades e demais despesas referentes ao exercício de 2026, a MAPA fez a previsão orçamentária de R\$ 103.059.790,09 (Cento e três milhões, cinquenta e nove mil, setecentos e noventa reais e nove centavos), conforme tabela a seguir:

ORÇAMENTO 2026

www.mapa.ma.gov.br 

PREVISÃO DO ORÇAMENTO PARA O EXERCÍCIO FINANCEIRO DE 2026			
PREVISÃO DA RECEITA PRÓPRIA	VALOR	PREVISÃO DA DESPESA	VALOR
Receita de Locação	144.600,00	Despesa de Custeio	26.106.707,51
Receitas Financeiras	1.600.000,00	Despesa de Pessoal, Justiça do Trabalho e Encargos	75.953.082,58
Receita de Outorga Loterias	5.000.000,00	Despesa de Capital (Investimentos)	1.000.000,00
Receita de Taxa de Fiscalização Loteria	506.926,00		
Receitas de Serviços (Videomonitoramento + TáxiGov)	660.918,93		
Comercialização de Imóveis	650.000,00	Saldo Orçamentário	-
Realização de Eventos	250.000,00		
SUBTOTAL	8.812.444,93		
PREVISÃO DE APORTE PARA AUMENTO DE CAPITAL	94.247.345,16		
TOTAL	103.059.790,09	TOTAL	103.059.790,09

A programação orçamentária apresentada reflete o compromisso da Maranhão Parcerias – MAPA com a eficiência na alocação de recursos e a sustentabilidade financeira da companhia. Dessa forma, as despesas projetadas asseguram não apenas a continuidade operacional, mas também o fortalecimento da governança e a capacidade de investimento em projetos estratégicos voltados ao desenvolvimento do Estado.

7.3. Adequação das Metas ao Orçamento.

As metas e iniciativas previstas neste Plano de Negócios foram estruturadas de forma compatível com a capacidade operacional e orçamentária da Companhia. Parte significativa das ações corresponde a atividades inerentes à rotina administrativa, operacional e estratégica da empresa, enquanto as demais foram consideradas no momento da elaboração da previsão orçamentária, a partir das informações encaminhadas pelas diretorias responsáveis, estando, portanto, contempladas no orçamento institucional.

Eventuais iniciativas que não tenham sido encaminhadas pelas diretorias na fase de elaboração da previsão orçamentária e que venham a demandar recursos adicionais no decorrer da execução das ações — seja em razão de circunstâncias supervenientes, ajustes técnicos ou variações decorrentes de pesquisas de mercado, deverão ser submetidas à análise administrativa e financeira específica, podendo ensejar, quando devidamente justificado, a adoção dos instrumentos de ajuste orçamentário cabíveis, observadas as normas de governança, planejamento e responsabilidade fiscal aplicáveis.

Dessa forma, busca-se assegurar o alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão orçamentária da Companhia, preservando a necessária flexibilidade administrativa para adequações pontuais durante a execução das ações previstas.

8. GESTÃO DE RISCOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

A execução das metas e iniciativas previstas neste Plano de Negócios está sujeita a fatores internos e externos que podem impactar o alcance dos resultados planejados. Nesse contexto, a MAPA adota abordagem preventiva de gestão de riscos, buscando identificar previamente possíveis eventos que possam afetar a execução das ações institucionais, bem como estabelecer medidas de mitigação adequadas.

Entre os principais riscos identificados, destacam-se: eventuais alterações no ambiente regulatório ou normativo aplicável às empresas estatais e às atividades desenvolvidas pela companhia; redefinição de prioridades governamentais; limitações ou contingenciamentos orçamentários que possam impactar a execução de determinadas iniciativas; atrasos em processos de contratação ou na realização de estudos técnicos necessários à estruturação de projetos e fatores externos relacionados ao ambiente econômico, institucional ou de mercado que possam influenciar a viabilidade ou o cronograma de determinadas ações.

Para mitigar tais riscos, a empresa adotará medidas como: o acompanhamento sistemático da execução das metas pelas diretorias responsáveis e pela Assessoria de Planejamento e Controle; a realização de reuniões semestrais integradas entre as áreas técnica, jurídica, financeira e de compliance para análise e mitigação dos riscos; o monitoramento periódico dos projetos estratégicos; e a adoção de ajustes operacionais sempre que necessário.

Dessa forma, busca-se assegurar maior previsibilidade na execução das ações previstas, reduzir a probabilidade de impactos negativos no cumprimento das metas institucionais e fortalecer a capacidade da companhia de adaptação a eventuais mudanças de cenário, preservando a efetividade do planejamento estabelecido neste Plano de Negócios.

9. JUSTIFICATIVA PARA APRESENTAÇÃO EXTEMPORÂNEA

Registra-se que, no mês de dezembro de 2025, ocorreu alteração na estrutura da Diretoria Executiva da Maranhão Parcerias S.A. – MAPA, em razão da posse do novo Diretor-Presidente, Sr. Rafael de Carvalho Borges, conforme deliberado na 5ª Assembleia Geral Extraordinária da Companhia, realizada em 27 de novembro de 2025, cuja ata foi publicada no Caderno de Terceiros do Diário Oficial do Estado do Maranhão em 05 de dezembro de 2025.

Posteriormente, conforme Ata de Reunião Mensal do Conselho de Administração da empresa, datada de 13 de janeiro de 2026 e publicada no Caderno de Terceiros do Diário Oficial do Estado do Maranhão em 19 de janeiro de 2026, houve também alterações na composição da Diretoria Executiva, com a destituição do Diretor de Loterias e do Diretor de Negócios Mobiliários e Serviços, bem como a nomeação de novos diretores.

Considerando o processo de transição administrativa e o necessário alinhamento das diretrizes estratégicas, metas e projetos institucionais às orientações da gestão em exercício, entendeu-se oportuno promover a revisão e consolidação das ações e iniciativas previstas no Plano de Negócios.

Nesse contexto, a apresentação do Plano de Negócios ocorreu em momento posterior ao prazo originalmente previsto na Lei nº 13.303/2016, de modo a assegurar maior aderência entre o planejamento institucional da Companhia e as diretrizes estratégicas definidas pela atual Diretoria Executiva da Companhia.

10. CONCLUSÃO

Diante do conjunto de diretrizes, metas e iniciativas apresentadas neste Plano, a Maranhão Parcerias S.A. consolida, para o exercício de 2026, um direcionamento estratégico orientado pelas perspectivas abaixo:



A atuação com base em ações estratégicas anuais expressa a diversidade de ações desenvolvidas pela empresa. O principal desafio para a execução efetiva deste Plano consiste em assegurar a conclusão das ações previstas, mesmo diante do surgimento de demandas supervenientes. Além de sua execução, é fundamental que o monitoramento dessas ações ocorra de forma regular e sistemática.

A aprovação deste instrumento permite fortalecer os esforços da MAPA em prol do desenvolvimento de uma gestão estratégica baseada em metas, recursos financeiros, integração entre setores e melhoria dos processos relacionados às funções de planejamento e orçamento, sem mencionar, ainda, a gama de serviços a serem oferecidos ao Estado e à sociedade.

A partir da execução da Estratégia de Longo Prazo, os futuros Planos de Negócios deverão estar alinhados a essa estratégia, o que possibilitará um desempenho organizacional ainda melhor, a minimização de riscos e uma maior efetividade e transparência nos resultados institucionais.

Anibal Verri Pinheiro

Diretor de Parcerias e Negócios
Imobiliários

Fernando Augusto C. de Araújo Louseiro

Diretor de Loterias

Hernaira Helena do Bonfim Loiola

Diretora de Negócios Mobiliários e
Serviços

Henrique Moraes Bogéa

Diretor Administrativo e Financeiro

Rafael de Carvalho Borges

Diretor-Presidente