



PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO AMAZONAS

OMAR AZIZ



PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

EIXO 01

OMAR AZIZ

EDIÇÃO REVISADA

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

EDIÇÃO REVISADA

► EIXO 01 ◀

OMAR AZIZ

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

EDIÇÃO REVISADA

► EIXO 01 ◀

OMAR AZIZ

Plano Estratégico de Desenvolvimento: onde estamos e para onde vamos

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas resulta de um esforço de planejamento inédito em sua escala, método e abrangência, construído a partir do trabalho articulado de uma equipe técnica multidisciplinar e de um processo estruturado de análise, diagnóstico e formulação de propostas. Trata-se de um documento concebido como instrumento público e aberto, que reconhece o debate e o aperfeiçoamento contínuo como partes constitutivas da política de desenvolvimento.

Neste primeiro volume, o Plano apresenta um diagnóstico do cenário econômico atual do estado e propõe alternativas e caminhos para enfrentar os principais desafios do desenvolvimento. Este primeiro volume está organizado em cinco partes e se inicia com a análise das contas públicas, que revela não apenas a fotografia fiscal do Estado, mas também os impactos da Reforma Tributária sobre sua capacidade de governança fiscal.

A segunda parte concentra-se em temas estruturantes da economia, apresentando o Zoneamento Econômico-Ecológico (ZEE) como instrumento fundamental para orientar o uso do território, em alinhamento direto com a regularização fundiária. Aborda, ainda, a infraestrutura de transporte e logística, hoje defasada diante da ampla necessidade de modernização e de integração intramunicipal, além da energia, tratada como condição estratégica para a redução das desigualdades no interior do Estado.

Na terceira parte, o Plano evidencia a centralidade da interiorização como eixo do desenvolvimento, ao priorizar cadeias produtivas como a fruticultura, a aquicultura e a piscicultura, bem como os produtos florestais madeireiros e não madeireiros, colocados no centro das ações estruturantes do governo.

Pensar e agir de forma estratégica são premissas deste documento. Por isso, setores como indústria, comércio, mineração, turismo, fitofármacos e fitoterápicos são tratados como vetores centrais do desenvolvimento do Amazonas do futuro, especialmente diante dos impactos da Reforma Tributária e da emergência de novos caminhos de crescimento, em diálogo direto com o potencial da bioeconomia estadual.

Nesse contexto, defende-se uma indústria que vá além dos limites da Zona Franca de Manaus, seja pelo fortalecimento dos subsetores já existentes, seja pela diversificação para novos produtos e cadeias produtivas. A política pública proposta busca consolidar um setor comercial forte, regular e formalizado, sem perder de vista a bioeconomia como um diferencial competitivo singular do Amazonas, capaz de agregar valor aos insumos locais — como detalhado nos capítulos quatro e cinco deste volume.

Assim, são discutidos os fatores estruturantes do desenvolvimento, que abrangem desde a modernização do setor primário até a consolidação de setores capazes de impulsionar a competitividade nacional. Aqui, os serviços ambientais ganham relevância como ativos essenciais, tanto para a preservação dos recursos naturais quanto para a promoção de um modelo de crescimento sustentável.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento também destaca o papel do empreendedorismo, da ciência e da tecnologia como motores de inovação e transformação, capazes de gerar novas oportunidades de negócios e de ampliar a capacidade produtiva do Estado. Por fim, aborda-se a importância da atração de investimentos, domésticos e externos, como mecanismo de fortalecimento da economia e de estímulo ao desenvolvimento de longo prazo.

Ao reunir diagnóstico, análise e proposições, este volume constrói uma leitura integrada do presente e projeta caminhos para o futuro. Trata-se de um esforço de planejamento que reconhece os desafios estruturais do Amazonas, valoriza seus ativos únicos e aponta alternativas concretas para um desenvolvimento economicamente diverso, ambientalmente responsável e territorialmente equilibrado.

Omar Aziz



Este Plano Estratégico de Desenvolvimento nasce da convicção de que pensar o Amazonas exige método, conhecimento técnico e compromisso com uma visão que ultrapassa o imediato. O nosso estado é maior do que qualquer governo. Maior do que ciclos eleitorais, mandatos ou disputas circunstanciais. Essa compreensão orientou todo o trabalho que dá origem a este livro e define o sentido mais profundo desta iniciativa.

O Amazonas é um território diverso, amplo e decisivo, com responsabilidades únicas e um papel estratégico para o Brasil e para o mundo. Responder a essa complexidade exige mais do que boas intenções: exige escuta, diálogo, planejamento e liderança política com visão de longo prazo. Por isso, ao longo de vários meses, reunimos especialistas, técnicos e profissionais de diferentes áreas para um mergulho rigoroso na realidade do nosso estado, sem atalhos fáceis e sem respostas superficiais.

Foram debates francos, análises minuciosas e, sobretudo, disposição para enfrentar problemas estruturais com seriedade. O resultado é um trabalho transversal, que cruza economia, território, meio ambiente, produção, energia, indústria, comércio, infraestrutura, logística e desenvolvimento agropecuário. Um material que não se limita a diagnósticos, mas aponta caminhos possíveis, responsáveis e sustentáveis.

Este é o primeiro volume de uma série de livros concebidos de forma integrada. Cada publicação aprofundará dimensões estratégicas do desenvolvimento do Amazonas, compondo um conjunto coerente de ideias, propostas e diretrizes. Juntos, esses volumes formam uma base sólida para orientar decisões públicas, investimentos e políticas estruturantes ao longo dos próximos anos.

Mais do que um plano de governo, este trabalho propõe ser o marco inicial de plano de Estado. Um projeto que não pertence a um mandato específico, mas ao futuro do Amazonas. Um esforço consciente para construir políticas que atravessem governos, preservem conquistas, corrijam distorções históricas e ofereçam estabilidade institucional, previsibilidade econômica e responsabilidade social e ambiental.

Este livro não se apresenta como uma obra fechada ou definitiva. Ao contrário, ele nasce com a disposição explícita de estimular o debate público, receber contribuições qualificadas e ser permanentemente aprimorado. A construção de um projeto de Estado exige inteligência coletiva, escuta ativa e compromisso com o interesse público acima de conveniências momentâneas.

Faço aqui, portanto, um convite à sociedade amazonense, às instituições, ao setor produtivo, à academia e aos formuladores de políticas públicas: participem deste processo. O Plano está aberto ao diálogo, e todas as contribuições podem ser encaminhadas para o e-mail **amazonasfortedenovo@gmail.com**.

Governar é cuidar do presente sem perder de vista as próximas gerações. É assumir um projeto de crescimento que combine desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental. O Plano Estratégico de Desenvolvimento expressa uma confiança profunda no Amazonas, na sua gente e na nossa capacidade coletiva de decidir o próprio destino com coragem, inteligência e compromisso público.

Agradecimentos

A elaboração deste Plano contou com a contribuição de entidades de classe, conselhos profissionais, instituições de pesquisa, organizações da sociedade civil, representantes do setor produtivo, além de especialistas e colaboradores independentes que trouxeram visões, experiências e diagnósticos diversos.

Essas participações foram fundamentais para construir uma leitura plural, aberta ao mundo e, ao mesmo tempo, profundamente conectada aos contextos e desafios do Amazonas. Ao permitir que os problemas reais do território atravessassem a formulação das propostas, essas contribuições ajudaram a orientar a busca por soluções concretas e responsáveis.

Somadas ao trabalho da equipe técnica, apresentada em seção própria mais adiante, essas colaborações deram o pontapé inicial de um processo que segue em construção. O resultado é um Plano vivo, que reúne diferentes perspectivas na construção coletiva de soluções inteligentes e comprometidas com o futuro do Amazonas.



Canal aberto de Participação Cidadã

Durante todo o ano de 2026, nós estaremos disponibilizando o e-mail **amazonasfortedenovo@gmail.com**, por meio do qual cidadãos, instituições, pesquisadores, profissionais e agentes públicos poderão encaminhar sugestões, análises, críticas e contribuições ao conteúdo deste Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas.

Serão especialmente bem-vindas contribuições que apresentem atualizações de dados, informações, números, indicadores e referências técnicas, desde que acompanhadas da indicação clara das fontes utilizadas. Todas as manifestações recebidas integrarão o processo de escuta e qualificação contínua deste trabalho, reafirmando o compromisso com a transparência, o rigor técnico e a construção coletiva das políticas de desenvolvimento do Amazonas.

01. Diagnóstico e situação atual do Amazonas

- 15 Situação fiscal e capacidade financeira do Estado
- 42 Reforma Tributária e impactos econômico-fiscais

02. Fatores estruturantes para o desenvolvimento

- 64 Zoneamento Econômico-Ecológico como instrumento de planejamento territorial
- 83 Regularização Fundiária e Segurança Jurídica
- 115 Infraestrutura e logística para a integração regional e o desenvolvimento econômico
- 148 Energia e transição energética no contexto amazônico

03. Desenvolvimento do setor primário

- 165 Fruticultura e cadeias produtivas regionais
- 210 Aquicultura e piscicultura como vetores de desenvolvimento sustentável
- 233 Cadeias de Produtos Florestais Madeiros e Não Madeiros

04. Setores estratégicos para a economia

- 291 Indústria e competitividade no Amazonas
- 340 Comércio, serviços e dinâmica econômica estadual
- 358 Mineração e aproveitamento sustentável dos recursos minerais
- 377 Turismo sustentável e valorização do patrimônio natural e cultural
- 400 Bioeconomia: fitofármacos, fitocosméticos e inovação de base florestal

05. Serviços ambientais, empreendedorismo, ciência e tecnologia

- 441 Serviços ambientais e valoração econômica da floresta
- 470 Ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento
- 517 Inteligência Artificial e transformação digital no setor público e produtivo
- 544 Economia criativa e empreendedorismo como estratégias de inclusão produtiva
- 582 Atração de investimentos e ambiente de negócios no Amazonas

01. Diagnóstico e situação atual do Amazonas

15 Situação fiscal e capacidade financeira do Estado

42 Reforma Tributária e impactos econômico-fiscais



PARTE 01

Situação fiscal e capacidade financeira do Estado

Começamos este livro pelo núcleo das contas públicas, onde se revelam as forças e fragilidades que moldam o destino do Amazonas. Entre 2010 e 2025, o Estado atravessou ciclos de expansão e alerta, viu sua poupança corrente se estreitar perigosamente, assistiu à escalada das despesas obrigatórias e à crescente pressão da dívida. A fotografia fiscal que apresentamos a seguir não é apenas um retrato contábil: é o mapa de tensões, escolhas e omissões que ajuda a explicar por que o Estado perdeu capacidade de investir, por que o interior continua à margem e por que será preciso reordenar prioridades para reconstruir espaço fiscal e confiança. Este capítulo abre o caminho para essa leitura — rigorosa, transparente e necessária — sobre como o Amazonas chegou até aqui e o que precisa fazer para recuperar equilíbrio e futuro.

Embora o Amazonas apresente, atualmente, índices formais satisfatórios de arrecadação e endividamento, o cenário fiscal exige atenção redobrada. A despeito da estabilidade aparente, os gastos correntes encontram-se em patamar elevado, inclusive com concentração significativa de recursos em áreas não emergenciais, como contratos de comunicação, eventos e, sobretudo, nas estruturas administrativas que se multiplicam nas áreas-meio das secretarias. Esse arranjo se mostra excessivamente custoso e restringe a capacidade de direcionar recursos para ações finalísticas, reduzindo o fôlego do Estado para investir onde realmente importa.

Além disso, o serviço da dívida passou a crescer de forma expressiva, pressionando continuamente as fontes do Tesouro. Esse fenômeno está diretamente relacionado ao aumento de operações de crédito (endividamento). Consequentemente, parcelas crescentes do orçamento vêm sendo comprometidas com pagamentos obrigatórios, o que restringe a capacidade de investimento com recursos próprios do Tesouro e torna o caixa estadual mais vulnerável.

Verifica-se também um aumento substancial das despesas decorrentes de sentenças judiciais, muitas das quais têm origem em passivos que não foram empenhados anteriormente. Essa prática de postergação de obrigações compromete a previsibilidade fiscal, afeta o planejamento e gera impactos orçamentários relevantes, exigindo desembolsos não programados que pressionam ainda mais as finanças públicas.

As despesas de custeio continuam a crescer de forma contínua nas áreas de saúde, educação e assistência social. Embora essas sejam áreas prioritárias, o ritmo de expansão tem sido significativo e intensifica o desbalanceamento fiscal.

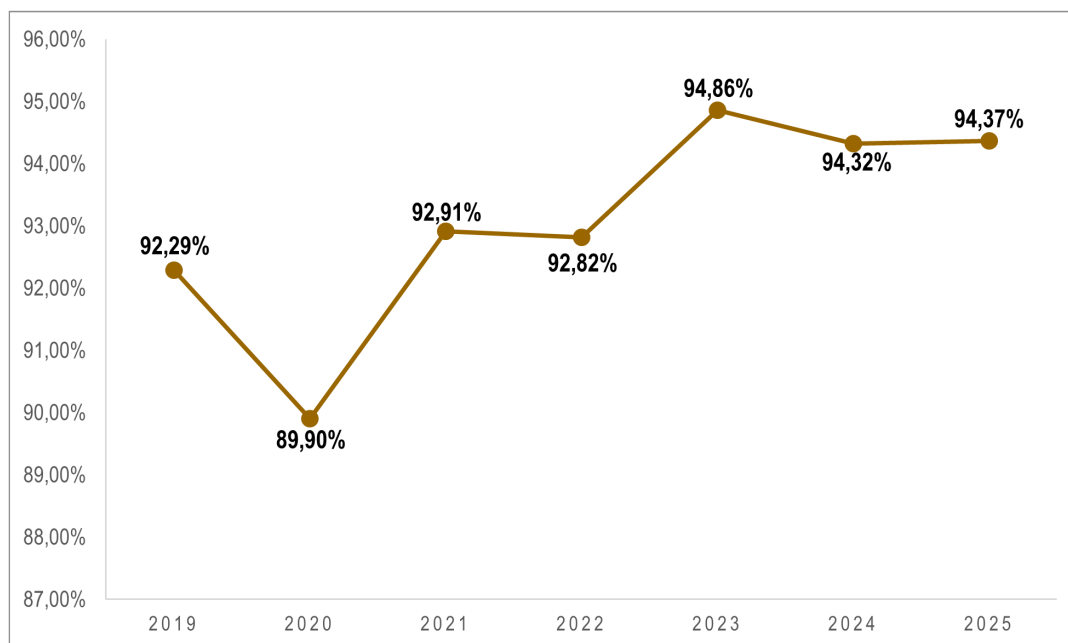
Outro ponto que merece destaque é a inexistência de qualquer reserva de emergência financeira de longo prazo. Diante disso, impõe-se uma gestão orçamentária ainda mais cautelosa e proativa, capaz de evitar a criação de novos passivos e de preservar a solvência das contas públicas.

Ressalte-se que a poupança corrente do Estado do Amazonas, índice que expressa a relação entre despesas correntes e receitas correntes, aproxima-se do limite constitucional de 95%¹, como veremos a seguir. Isso significa que quase toda a receita está comprometida com despesas obrigatórias — especialmente pessoal e custeio —, sobrando pouquíssimo espaço para investimentos e novas políticas públicas. O resultado é um Estado com capacidade reduzida de investir e mais exposto a instabilidades fiscais imprevistas, o que leva, inevitavelmente, à ampliação do endividamento para viabilizar obras e serviços essenciais à sociedade.



1. Na contabilidade pública, **despesas correntes** são gastos destinados à manutenção dos serviços públicos já existentes (como salários, materiais e serviços), enquanto **receitas correntes** são ingressos regulares de recursos (como impostos, taxas, contribuições e transferências) que financiam essas despesas.

Figura 1 – Poupança corrente do Estado do Amazonas



Fonte: RREO, RFF.

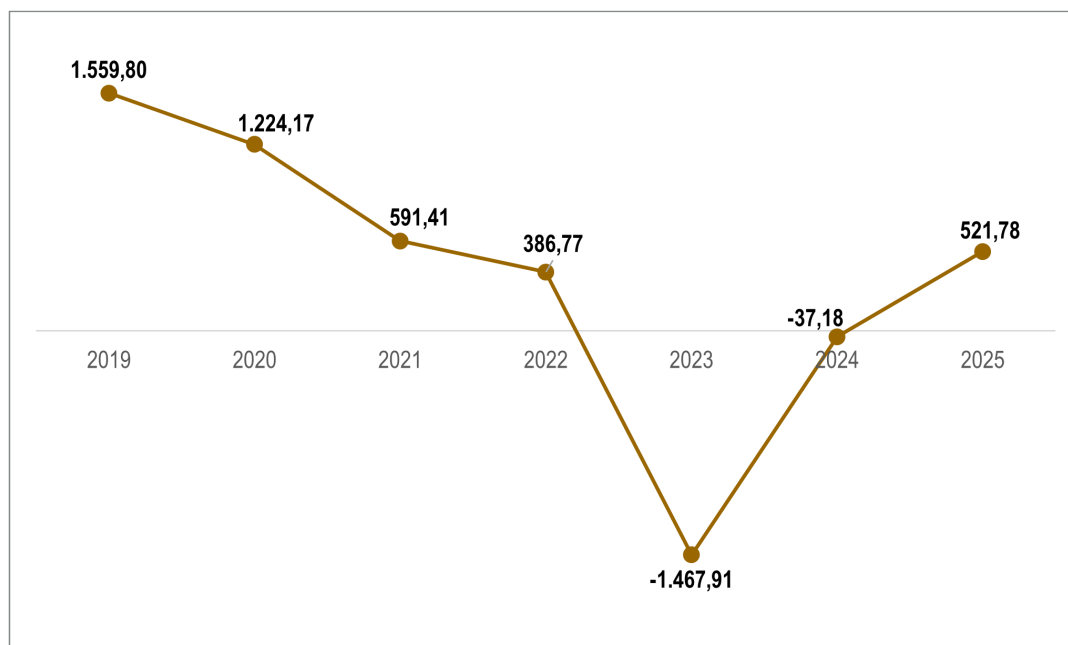
Diante desse cenário, torna-se imprescindível a adoção imediata de medidas de contenção do custeio, com ênfase na recomposição do espaço fiscal, assegurando maior margem de manobra para o Estado. Tal estratégia visa não apenas prevenir a formação de passivos judiciais futuros, mas também consolidar a sustentabilidade das contas públicas do Amazonas no médio e longo prazo, garantindo capacidade de investimento, estabilidade financeira duradoura e planejamento tributário sem comprometer as metas fiscais.

► Análise do resultado primário

No âmbito das contas públicas, o resultado primário é um dos principais indicadores fiscais. Ele revela se o governo conseguiu arrecadar receitas suficientes para cobrir suas despesas, excluídos os juros da dívida pública.

O resultado primário das contas do Estado do Amazonas entrou em trajetória de declínio a partir de 2019, tornando-se deficitário a partir de 2023. Os déficits foram provocados por aportes significativos de receitas não primárias, oriundas de operações de crédito, que acabaram sendo direcionadas ao financiamento de despesas primárias relacionadas a investimentos. Somente no ano de 2025 o Amazonas conseguiu retomar os números de resultado primário equivalente ao alcançado em 2021, muito em razão da elevação da arrecadação, e menos em virtude do controle de endividamento e gastos.

Figura 2 – Resultado Primário do Estado do Amazonas (em milhões de R\$)



Fonte: RREO, RFF.

É importante destacar que, conforme metodologia fiscal adotada, as receitas provenientes de operações de crédito não integram o cálculo do resultado primário, ao passo que as despesas correspondentes — geralmente destinadas a infraestrutura, mobilidade urbana e modernização da administração pública — são integralmente computadas como despesa primária.

Dessa forma, o déficit primário observado não indica um desequilíbrio estrutural das contas públicas, mas reflete uma opção de política fiscal voltada à ampliação da capacidade de investimento do Estado, por meio da captação de recursos de terceiros para viabilizar projetos estruturantes. Entretanto, esse tipo de endividamento repercutirá nos resultados futuros das contas públicas, uma vez que cria obrigações que deverão ser honradas pelos próximos governos.

Com políticas fiscais mais estratégicas, metas definidas nas unidades gestoras do Estado e o alinhamento a uma agenda de modernização orçamentária, é possível elevar esse indicador e consolidar uma gestão pública mais eficiente, responsável e orientada por resultados. Nas páginas a seguir, serão apresentadas propostas concretas para transformar desafios em oportunidades.

O Amazonas pode ocupar a vanguarda de uma nova era fiscal, pautada por inovação, transparência e impacto social real.

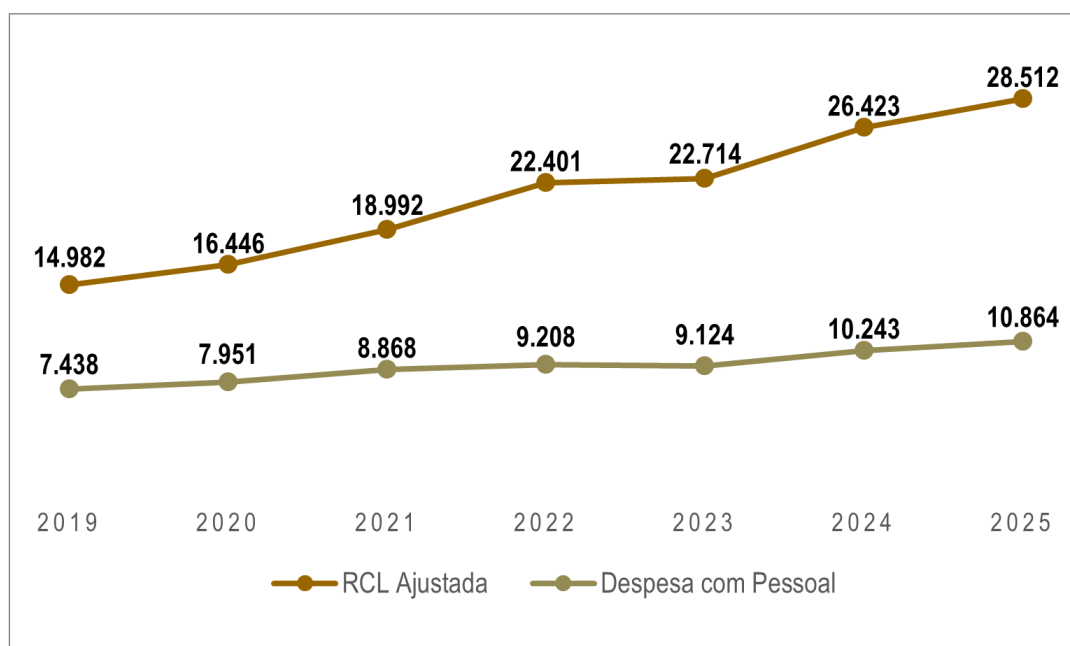


► Despesas com pessoal

O limite para o comprometimento das Receitas Correntes Líquidas (RCL)² com despesas de pessoal no Executivo Estadual é de 49% (art. 169 da Constituição Federal e art. 20, II, “c”, da Lei de Responsabilidade Fiscal). No Amazonas, a análise das despesas com pessoal revela uma trajetória de queda entre 2019 e 2025, período em que a relação entre a despesa com pessoal e a RCL passou de 49,65% para 38,07%.

Contudo, essa redução não está vinculada a uma retração nos gastos com pessoal, que seguem em patamar elevado e crescente, mas sim ao expressivo aumento da arrecadação, conforme demonstra a Figura 3. No período analisado, enquanto a RCL cresceu 89,27%, a Despesa com Pessoal aumentou 45,15%. Nesse contexto, eventual queda da arrecadação tende a desequilibrar essa relação e pode levar ao descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Figura 3 – Despesa com Pessoal no Estado do Amazonas (em milhões de R\$)



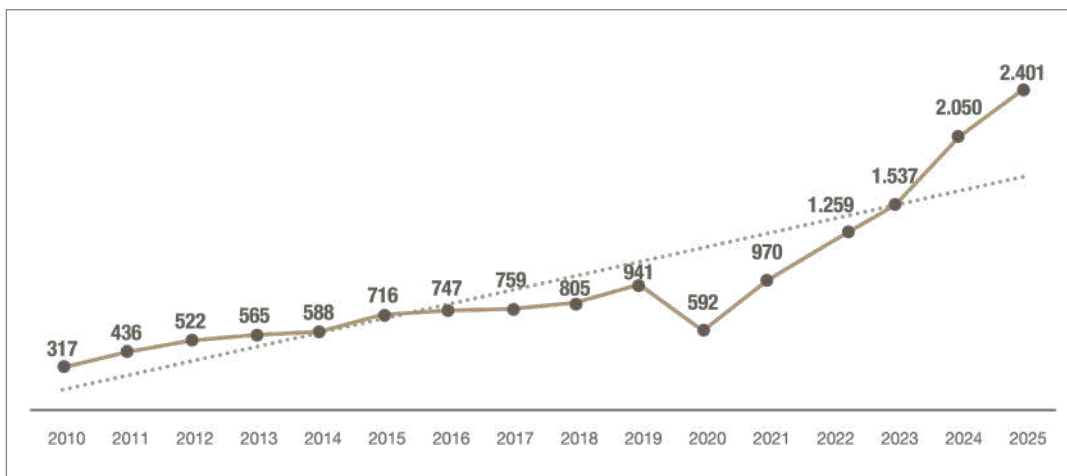
Fonte: RREO/SEFAZ/AM.

2. A Receita Corrente Líquida (RCL) é o somatório das receitas correntes arrecadadas nos últimos 12 meses, menos as deduções legais específicas, especialmente repasses obrigatórios e contribuições que não ficam com o governo para livre utilização. Exemplo de RCL são: Impostos (ICMS, IPVA etc.), taxas e contribuições, transferências correntes (FPE, SUS, Fundeb – no que cabe ao ente), receitas patrimoniais, receitas de serviços, receitas agropecuárias, industriais e outras, royalties, receitas de multas e juros, receita de contribuições do servidor para o Regime Próprio de Previdência (RPPS) etc.

► Serviço da dívida

O Estado do Amazonas vem apresentando uma trajetória de endividamento em expansão, impulsionada principalmente pela contratação de operações de crédito com instituições nacionais e internacionais nos últimos anos (Figura 4). Embora os indicadores ainda permaneçam dentro dos limites legais definidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), esse crescimento contínuo exige atenção.

Figura 4 – Evolução do Serviço da Dívida do Estado do Amazonas



Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas. Valores em milhões.

O movimento gráfico demonstra que, até 2018, o crescimento do endividamento com despesas da dívida pública seguia uma tendência relativamente uniforme. A partir de 2019, passa a ter um crescimento exponencial. O ano de 2020 é um ponto fora da curva, explicado pela pandemia de COVID-19, quando houve suspensões temporárias de pagamentos autorizadas por lei federal e decisões judiciais, além de postergação de amortizações.

Contudo, a escalada agressiva de desembolsos para honrar os compromissos com a dívida pública até 2025 indica maior dependência de crédito público, tanto para custeio quanto para investimentos, e reforça a necessidade de atenção à sustentabilidade fiscal, já que esses recursos poderiam ser destinados à saúde, educação, segurança e infraestrutura.

Esse desafio é de magnitude incomum, porque a trajetória da dívida exige transparência na gestão financeira, revisão de prioridades orçamentárias e estratégias de controle do endividamento. A manutenção da credibilidade fiscal será essencial para garantir investimentos e evitar riscos de desequilíbrio estrutural, principalmente com as perdas de arrecadação que se aproximam a partir da implementação da Reforma Tributária.

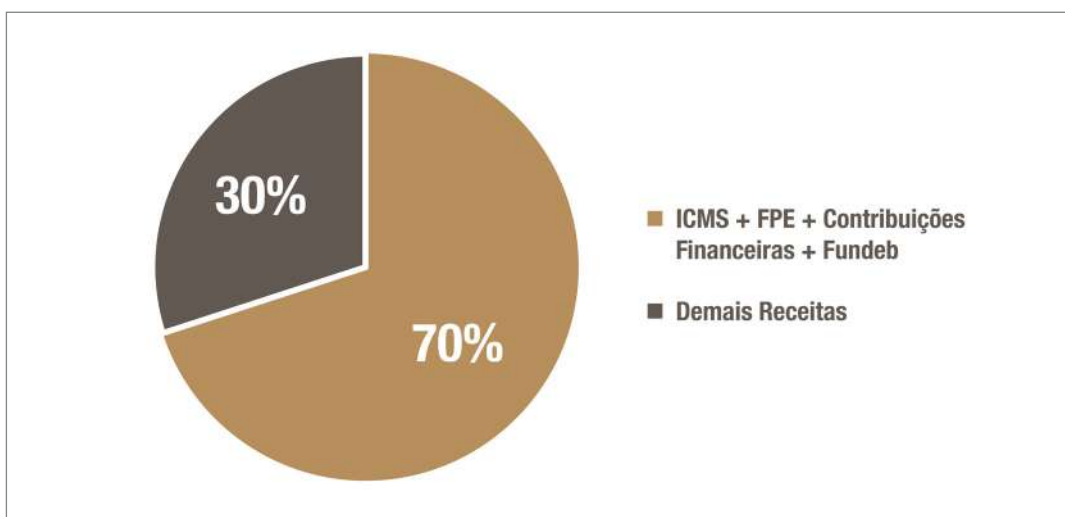
O quadro atual é grave: o Estado do Amazonas está diante de um desafio fiscal sem precedentes na história.

► Arrecadação estadual

A arrecadação do Amazonas encontra-se concentrada, em grande medida (cerca de 70%), em quatro rubricas: o ICMS, que responde por aproximadamente 40% das receitas; o Fundo de Participação dos Estados (FPE), com 15%; as contribuições financeiras destinadas ao FMPES, UEA e FTI, que somam 7%; e o Fundeb, responsável por cerca de 8%.

Desde 2010, a arrecadação do ICMS apresenta um crescimento regular, apesar de alguns períodos de pico. A partir de 2021, houve uma condição de incremento mais significativo, sugerindo tendência de crescimento.

Figura 5 – Participação das Receitas do Estado em 2024



Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas.

No contexto de contribuição da arrecadação setorial, temos que o comércio passou a ser predominante em função da migração do ICMS Substituição Tributária sobre Combustíveis nas operações de vendas realizadas pela refinaria de petróleo e ICMS na importação do exterior sobre combustíveis, apresentando um leve decréscimo de arrecadação no ano de 2024, em relação a 2023, distinto da indústria, que teve um leve acréscimo no ano de 2024. O setor de serviços tem apresentado resultado estável, sem variações nos últimos anos.

O valor bruto arrecadado de ICMS no Estado no exercício de 2025 foi de R\$ 16,96 bilhões e líquido com a dedução do Fundeb de aproximadamente R\$ 14,38 bilhões. Isso representa a disposição fiscal do ICMS nas contas públicas.

► Eficiência alocativa e racionalização administrativa

O diagnóstico fiscal atual evidencia, de forma clara, a necessidade urgente de aprimorar a eficiência alocativa do gasto público e de fortalecer os mecanismos de controle e avaliação da execução orçamentária nas Unidades Gestoras do Estado. Além disso, torna-se indispensável revisar a estrutura de cargos comissionados das áreas-meio das secretarias estaduais. A manutenção de estruturas redundantes, como gerências de treinamento distribuídas por diversos órgãos, perde sentido diante da existência da Escola de Gestão e Aperfeiçoamento do Servidor Público (ESASP/SEAD), criada justamente para centralizar e qualificar a formação do funcionalismo estadual.

Da mesma forma, a multiplicidade de núcleos de governança organizacional em cada secretaria deve ser revista, uma vez que essas funções podem ser exercidas por comitês técnicos colegiados e não remunerados, como já ocorre na administração pública federal. Avaliar a viabilidade de fusões de departamentos das áreas administrativas com funções semelhantes ou sobrepostas também é uma medida eficaz, contribuindo para uma estrutura organizacional mais enxuta, coerente com os princípios da boa governança e da responsabilidade fiscal.

► Planejamento e participação popular na definição do orçamento

O arranjo normativo nacional voltado ao planejamento orçamentário se consolidou ao longo dos últimos 20 anos, resultando em avanços relevantes no planejamento orçamentário. No Amazonas, entretanto, ainda existem desafios importantes a serem superados, especialmente no que diz respeito ao monitoramento e à avaliação das políticas públicas, bem como à ampliação da participação social no processo orçamentário.

Para consolidar uma gestão mais estratégica, é fundamental avançar ainda mais na integração entre o planejamento orçamentário e os resultados alcançados, conectando metas físicas às reais prioridades da população. Experiências bem-sucedidas do governo federal, como a criação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, demonstram que essa integração fortalece o acompanhamento contínuo e a avaliação sistemática das ações governamentais.

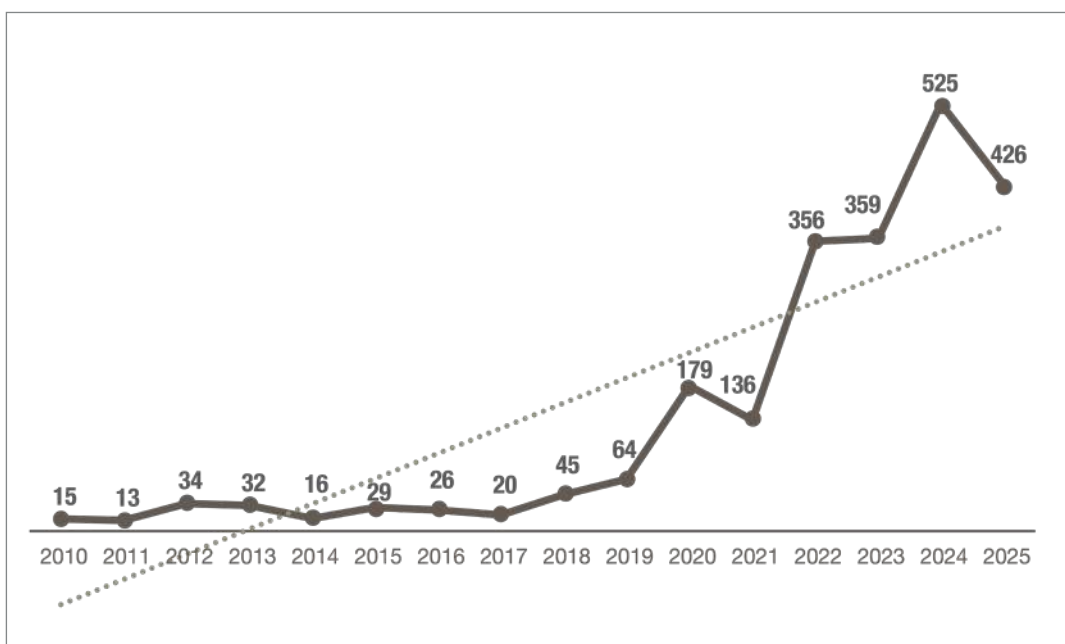
Ampliar os canais de participação popular também é essencial. A realização de consultas regionais e audiências temáticas pode contribuir para que as decisões orçamentárias traduzam, de forma mais transparente e democrática, as demandas da sociedade. Com tais melhorias, o Amazonas estará mais preparado para construir políticas públicas eficazes, sustentáveis e alinhadas ao interesse coletivo.



► Sentenças judiciais

A análise dos dados fiscais evidencia um crescimento expressivo e preocupante nas despesas com sentenças judiciais no Amazonas. Conforme ilustrado na **Figura 6**, os gastos saltaram de R\$ 15 milhões em 2010 para R\$ 426 milhões em 2025, tendo o maior valor em 2024 com R\$ 525 milhões.

Figura 6 – Evolução dos Gastos com Sentenças Judiciais



Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas. Nota: Valores em milhões, elementos das despesas empenhadas 91 e 9291.

Entre 2010 e 2018, os valores permaneceram em patamares relativamente estáveis, variando entre R\$ 13 milhões e R\$ 34 milhões — uma oscilação dentro de margem aceitável, que evidencia um comportamento controlado e previsível das obrigações judiciais. Trata-se de uma despesa que não está sob o controle direto do Executivo Estadual, mas depende do volume e do desfecho das demandas no Judiciário.

Contudo, a partir de 2019 inicia-se uma trajetória de expansão acentuada, marcada por um aumento descontrolado desse tipo de despesa. Esse movimento indica falhas nas decisões administrativas que resultaram em litígios e, consequentemente, em sucessivas perdas judiciais. O salto mais significativo ocorre entre 2020 e 2022, quando os valores passam de R\$ 179 milhões para R\$ 356 milhões — quase 100% de crescimento em apenas dois anos. Em 2024, registra-se o maior valor da série histórica, atingindo R\$ 525 milhões. Essa dinâmica revela fragilidades na gestão de passivos do Estado e reforça a necessidade de maior rigor na execução das despesas correntes e na prevenção de novos passivos.

Se compararmos esta espécie de despesa com a Receita Corrente Líquida (RCL), a proporção dos gastos com sentenças judiciais torna-se muito significativa, passando de 0,43%, em 2019, para 1,99%, em 2024, o que representa uma elevação de 365% na dívida durante o último governo. Essa trajetória de aumento sistemático representa uma pressão crescente sobre o orçamento estadual.

Quadro 1 – Participação dos Gastos com Sentenças Judiciais na Receita Corrente Líquida (em Milhões de R\$)

Ano	RCL	Gasto com Pagamento de Sentenças Judiciais	%
2019	14.982	64	0,43%
2024	26.423	525	1,99%
2025	28.512	426	1,49%

Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas; RREO/SEFAZ/AM.

Assim, a elevação das despesas judiciais não deve ser interpretada apenas como um aumento pontual, mas como um sinal de alerta para a sustentabilidade fiscal, a médio e longo prazo. O controle dessas despesas requer medidas estruturais, como o fortalecimento do monitoramento de passivos, a adoção de práticas preventivas de gestão fiscal e a modernização dos processos de controle interno, garantindo maior previsibilidade e responsabilidade na administração das finanças públicas.

► Despesas com indenizações

Outro ponto que merece destaque é o elevado grau de despesas com prestadores de serviços na área da saúde, realizadas sob a forma de indenizações, o que evidencia a existência de passivos pendentes de contabilização e fragilidades nos processos de planejamento, controle e execução orçamentária dessas unidades gestoras.

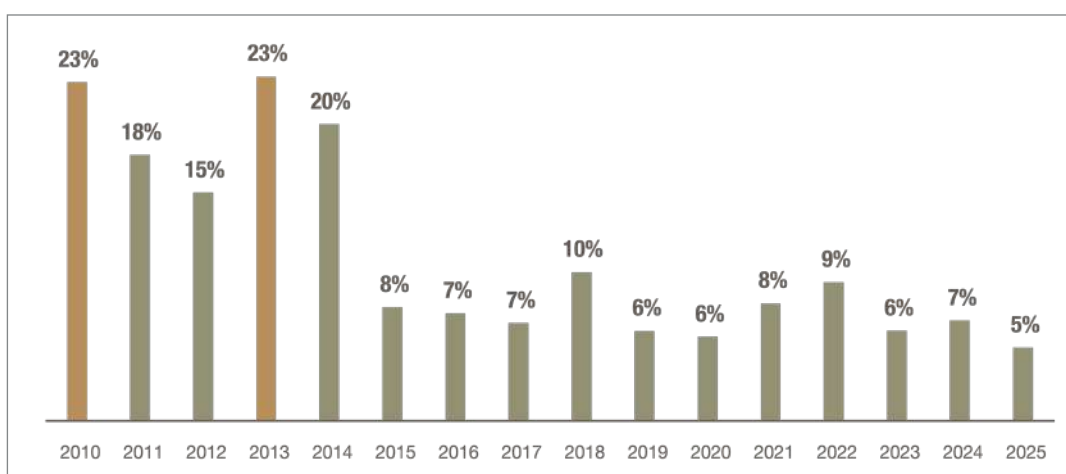
Essas despesas, muitas vezes decorrentes da contratação de bens e serviços sem a devida formalização prévia, comprometem a transparência, dificultam o controle fiscal e representam risco à sustentabilidade financeira do Estado. Além disso, revelam falhas na previsibilidade e na programação de recursos, impactando negativamente a eficiência da gestão pública.

► Investimentos: tendências e limites fiscais do Estado

A capacidade de investimento do Amazonas vem se depreciando ao longo da última década. A rigidez orçamentária associada às despesas obrigatórias, especialmente o custeio da máquina pública, reduz o espaço fiscal disponível para investimentos com recursos próprios. Como consequência, a execução de obras e projetos depende, cada vez mais, da captação de capital de terceiros, sobretudo por meio de operações de crédito.

A análise da série histórica de investimentos em relação à Receita Corrente Líquida (RCL) revela uma tendência de queda proporcional ao longo do tempo (Figura 7). Entre 2010 e 2014, o Estado registrou seus maiores percentuais de investimento sobre a RCL, com destaque para os anos de 2010 e 2013, ambos com 23%, seguidos de 2014 (20%) e 2011 (18%). Trata-se de um período marcado por maior capacidade de investimento em termos proporcionais.

Figura 7 – Investimentos / Receita Corrente Líquida



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da SEFAZ - 2026.

A análise dos dados de investimentos do Amazonas mostra que o período de 2010 a 2014 foi marcado por uma expressiva concentração de recursos destinados a investimentos estruturantes. Somados os valores nominais desses cinco anos, sem correção pela inflação, o total investido ultrapassa R\$ 9,3 bilhões, com destaque para os exercícios de 2013 (R\$ 2,40 bilhões) e 2014 (R\$ 2,21 bilhões). Esse volume configura o maior ciclo de investimento público estadual da série histórica apresentada, evidenciando uma fase de forte capacidade financeira e de priorização das políticas de infraestrutura.

De acordo com o *Ranking* de Competitividade dos Estados, de 2025, elaborado pelo Centro de Liderança Pública (CLP), o Amazonas ocupa atualmente a 16ª posição nacional em taxa de investimento. Um desempenho que pode — e deve — ser aprimorado, especialmente considerando que o estado é o maior do país em extensão territorial e enfrenta grandes desafios para levar infraestrutura e serviços ao interior.

► Otimizar gastos para desenvolver regiões estratégicas

Uma das grandes oportunidades para promover o desenvolvimento econômico sustentável do Amazonas está no fortalecimento dos investimentos no interior do estado. A título de exemplo, as sub-regiões com potencial turístico e produtivo ainda carecem de infraestrutura adequada para impulsionar suas vocações econômicas e gerar empregos de forma descentralizada. Para viabilizar esse salto de desenvolvimento, é imprescindível revisar os gastos públicos atuais, priorizando a eficiência na alocação dos recursos.

A revisão do custeio da máquina administrativa é a principal fonte para gerar espaço fiscal, sem necessidade de recorrer a novos empréstimos ou aumentar a carga tributária — que já é excessivamente elevada e já penaliza tanto a sociedade quanto os investidores. Direcionar os recursos poupados para áreas como infraestrutura viária, transporte fluvial, energia e conectividade nas regiões interioranas será determinante para dinamizar cadeias produtivas locais, estimular o turismo regional e ampliar o acesso a serviços públicos essenciais. Com uma gestão fiscal mais eficiente e racional, é possível transformar a realidade, assegurando mais equilíbrio e prosperidade para todas as comunidades.

Investir no interior é corrigir desigualdades seculares e ativar a dinâmica econômica e social em territórios estratégicos.



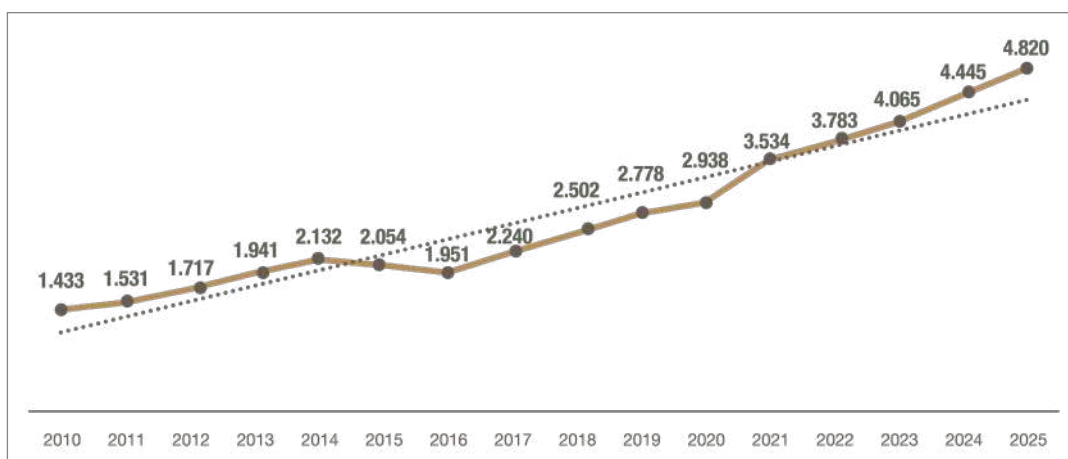


► Repasse aos municípios

Os repasses legais e constitucionais do Estado do Amazonas aos municípios cresceram no período de 2010 a 2025, representando parcela significativa da receita municipal. Já os recursos transferidos por meio de convênios estaduais correspondem a uma fatia muito menor e apresentam maior volatilidade (Figura 8).

A gestão do governador Omar Aziz, entre 2010 e 2014, fez uso estratégico dos convênios, especialmente para ações emergenciais e para a interiorização de investimentos municipais, reforçando o papel desse instrumento como alternativa complementar de política pública. Como exemplo de sua eficácia, informações da Companhia de Desenvolvimento do Estado do Amazonas (Ciama) indicam que, em 2013, o governo anunciou investimentos históricos de R\$ 237 milhões para os municípios da calha do Rio Madeira (Apuí, Manicoré, Humaitá, Novo Aripuanã e Borba), destinados a áreas como infraestrutura, educação, saúde, produção e agropecuária.

Figura 8 – Repasse Legal e Constitucional aos Municípios – 2010 a 2025*



Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas.

► Passivos do Estado

O passivo financeiro do Estado do Amazonas, conforme dados da Matriz de Saldo Contábeis da Secretaria do Tesouro Nacional (MSC/STN) de 2025, soma aproximadamente R\$ 1,60 bilhão. A dívida consolidada, composta principalmente por empréstimos e financiamentos de longo prazo, totalizou R\$ 10,8 bilhões.

Adicionalmente, a conta “Demais Contas a Pagar”, extraída da MSC/STN, que representa obrigações reconhecidas, mas ainda não empenhadas, registrou em 2025 R\$ 933 milhões. É importante destacar que podem existir outros passivos ainda pendentes de contabilizações entre as diversas Unidades Gestoras do Estado.

Quadro 2 – Obrigações do Estado (2025 – em milhões de R\$)

Contas a Pagar	Valor
Passivo Financeiro	1.606
Dívida Consolidada	10.842
Dívidas reconhecidas	933
Total	13.381

Fonte: MSC/STN. Dívidas reconhecidas: contas a pagar com ISF ‘P’.





► Despesas com saúde

A análise das despesas com saúde no Estado do Amazonas evidencia um crescimento expressivo das despesas com custeio ao longo dos últimos anos. O custeio ultrapassou de forma significativa as demais categorias, consolidando-se como o principal componente da despesa pública e mantendo trajetória ascendente até o exercício de 2025, atingindo R\$ 3,90 bilhões de um total de R\$ 5,52 bilhões.

Quadro 3 – Despesas com Saúde por Grupo

Ano	Pessoal	Custeio	Investimento	Total	Var. %
2010	967	607	140	1.713	7%
2011	1.086	710	51	1.848	8%
2012	1.221	702	32	1.955	6%
2013	818	1.425	160	2.402	23%
2014	847	1.666	115	2.628	9%
2015	854	1.757	26	2.637	0%
2016	838	1.928	40	2.805	6%
2017	849	1.601	28	2.477	-12%
2018	900	1.879	45	2.824	14%
2019	985	1.938	92	3.014	7%
2020	1.093	2.578	155	3.827	27%
2021	1.257	2.901	117	4.275	12%
2022	1.410	2.888	128	4.426	4%
2023	1.478	3.255	52	4.785	8%
2024	1.602	3.670	48	5.320	11%
2025	1.553	3.908	64	5.525	4%

Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas. Nota: Valores em milhões.

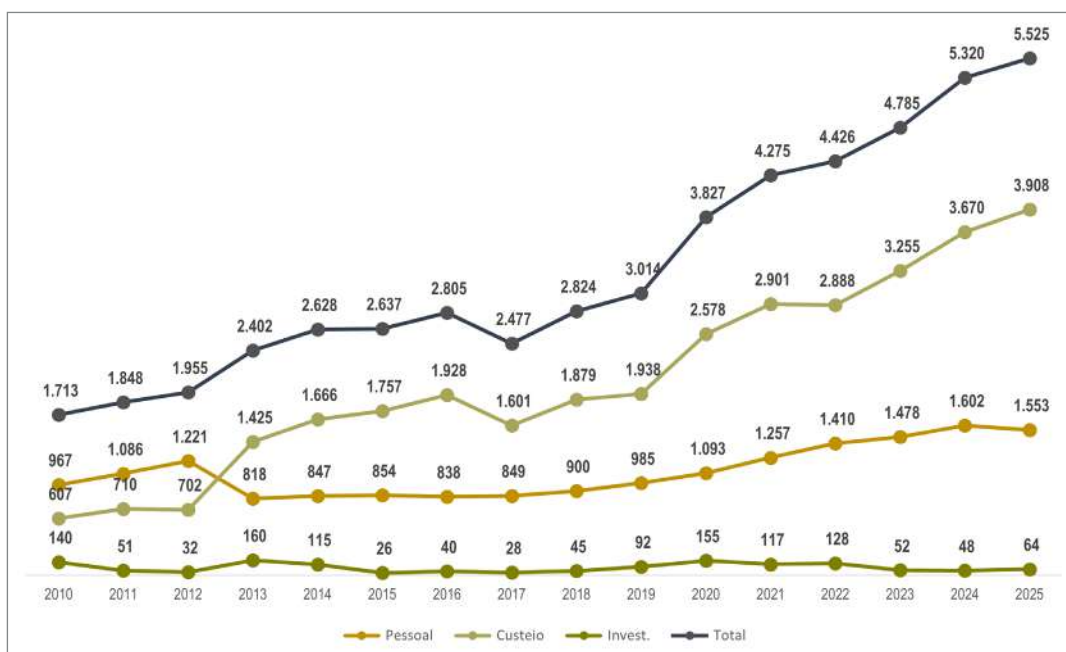
Definição de custeio

Na administração pública, custeio corresponde aos gastos de manutenção das atividades correntes, sem a geração de novos bens de capital (como infraestrutura, equipamentos e imóveis). Sua elevação desordenada cria um problema para a administração, pois, embora seja essencial para o funcionamento do Estado, precisa ser equilibrado com a categoria de investimentos, de modo a garantir desenvolvimento e qualidade dos serviços públicos.

Entretanto, o nível de investimento mantém-se muito baixo em relação ao total de despesas com saúde. Desde o ano de 2013, quando foram realizados investimentos da ordem de R\$ 160 milhões — o maior desembolso nos últimos 15 anos, correspondente a 6,6% do total de despesas com saúde —, o estado do Amazonas não voltou a superar a marca de 5% em investimentos no setor.

Quando analisamos todas as variáveis em conjunto, constatamos que o custeio representou, em 2025, quase 70% das despesas com saúde, consolidando-se como o principal determinante dessa estrutura de gasto.

Figura 9 – Evolução das despesas com saúde



Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas. Nota: valores em milhões.

► Despesas com educação

Quanto às despesas com educação, nos últimos 15 anos o poder de investimento do Amazonas foi totalmente depreciado, passando de mais de 13% em 2010 para 2,12% em 2024, o que representa um verdadeiro descaso com a política educacional do estado do Amazonas. Entre 2010 a 2014, período em que Omar Aziz governou o Estado, os investimentos superaram a média de 11% das despesas com educação. Já entre 2019 a 2024, essa proporção caiu para menos de 4,3% (Quadro 4).

Quadro 4 – Despesas com Educação por Grupo

Ano	Pessoal	Custeio	Investi- mento	Inversões	Total	Var. %
2010	754	534	195	-	1.483	24,50%
2011	815	653	151	-	1.618	9,12%
2012	915	758	210		1.883	16,39%
2013	1.056	907	253		2.217	17,72%
2014	1.210	903	263	0,9	2.377	7,22%
2015	1.310	907	229		2.446	2,90%
2016	1.314	994	153		2.460	0,60%
2017	1.555	1.162	150		2.868	16,55%
2018	1.597	1.250	182		3.029	5,62%
2019	1.816	1.489	199		3.504	15,68%
2020	1.883	1.462	197		3.542	1,10%
2021	2.311	1.591	209		4.111	16,06%
2022	2.399	2.441	250		5.090	23,81%
2023	2.344	2.553	117	-	5.014	-1,50%
2024	2.577	3.196	125		5.899	17,65%
2025	2.226	3.505	86		5.817	-1,39%

Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas. Nota: valores nominais em milhões. 2025: até novembro.

Assim como aconteceu na saúde, os gastos com custeio em educação elevaram-se substancialmente: representavam pouco mais de 36% em 2010 e chegaram a mais de 60% em 2025. Em síntese, reduziu-se os investimentos em obras e equipamentos da Saúde e ampliaram-se os contratos de terceirização.

► Despesas com segurança

A análise dos dados a seguir indica que o período entre 2010 e 2014 foi marcado por forte expansão e priorização dos investimentos na segurança pública do Estado (R\$ 367 milhões em valores nominais). O volume aplicado nesses cinco anos superou de forma expressiva o montante investido nos dez anos seguintes (R\$ 347 milhões), revelando uma clara estratégia de priorização e fortalecimento estrutural do setor.

Destaque especial precisa ser dado ao ano de 2012, que apresentou o maior crescimento percentual da série histórica, com salto de 37% em relação ao ano anterior. Esse desempenho extraordinário reflete uma decisão política e institucional de reforçar a segurança pública, com aportes em infraestrutura, equipamentos e melhores condições de trabalho para os profissionais da área.

Esse ciclo virtuoso permitiu avanços relevantes na capacidade operacional das forças de segurança e criou as bases para uma gestão mais moderna e eficiente. Com alocação racional dos recursos públicos, a segurança poderá ser reestruturada, ampliando os investimentos no setor e retomando os níveis estratégicos observados nos anos de maior crescimento.

Quadro 5 – Despesas com Segurança por Grupo

Ano	Pessoal	Custeio	Investimento	Total	Var. %
2010	477	168	53	698	10%
2011	548	194	67	809	16%
2012	701	268	135	1.105	37%
2013	848	297	46	1.191	8%
2014	1.028	365	65	1.458	22%
2015	1.170	311	10	1.491	2%
2016	1.274	273	20	1.568	5%
2017	1.275	313	4	1.592	2%
2018	1.524	387	29	1.940	22%
2019	1.857	408	21	2.286	18%
2020	1.785	443	15	2.243	-2%
2021	1.887	524	56	2.468	10%
2022	2.095	613	68	2.776	12%
2023	2.139	621	35	2.796	1%
2024	2.308	783	89	3.180	14%
2025	2.552	908	81	3.541	11%

Fonte: Portal da Transparência Fiscal do Estado do Amazonas. Nota: Valores em milhões.



► Despesas com cultura e comunicação

As despesas com cultura e comunicação do Amazonas apresentam valores expressivamente elevados, sobretudo quando comparadas às demais unidades federativas. De acordo com dados do RREO do 3º bimestre de 2025 do FINBRA/SISCONFI, da Secretaria do Tesouro Nacional, o Amazonas registrou o maior gasto per capita em cultura e liderou, em valores absolutos, as despesas com comunicação no país (Figura 10).

Figura 10 – Despesas com Cultura per Capita e Gastos com Comunicação



Fonte: STN, 3º bimestre de 2025. Nota: valores em milhões.

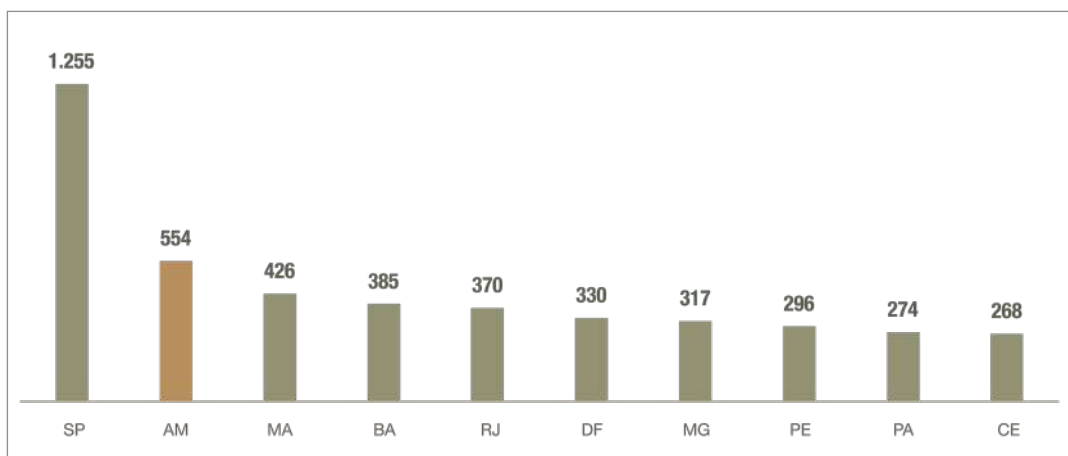
Apesar dos vultosos recursos investidos e da relevância da cultura como vetor de identidade e coesão social, é fundamental reorientar os investimentos públicos da área para ações de maior impacto socioeconômico. Em vez de concentrar despesas em contratos voltados para festas e eventos, mostra-se mais estratégico direcionar parte significativa desses recursos para iniciativas de economia criativa.

O empreendedorismo cultural abre caminho para novas formas de gerar renda, ampliar conhecimentos e afirmar identidades.

Essa reconfiguração permitiria fomentar diversos setores produtivos ligados à cultura, de modo a gerar renda, oportunidades e inclusão produtiva. O Estado pode atuar como articulador de cadeias criativas e fortalecer o empreendedorismo cultural de forma estruturante e sustentável, promovendo a comercialização de produtos e serviços culturais por meio de feiras, editais e políticas de incubação.

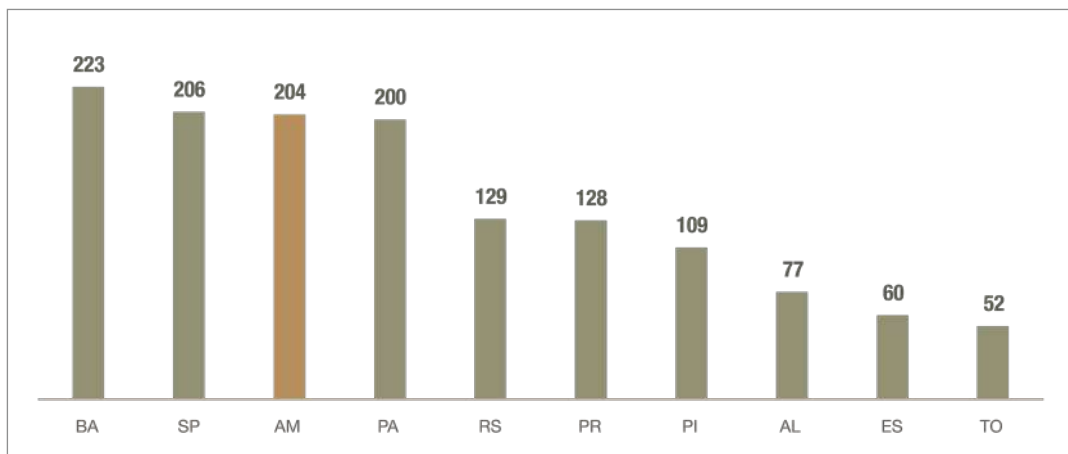
Como se percebe, as despesas com cultura e comunicação no Estado do Amazonas apresentam valores expressivamente elevados, sobretudo quando comparadas a outras unidades federativas. De acordo com os últimos dados divulgados da Secretaria do Tesouro Nacional dos Relatórios Resumido de Execução Orçamentária do 5º bimestre de 2025 dos Estados (FINBRA/SISCONFI/STN), o Amazonas está entre os Estados que mais gasta com cultura e comunicação em todo território nacional.

Figura 11 – 10 UFs com Maiores Gastos em Cultura



Fonte: STN. Nota: valores em milhões e sem as despesas intras.

Figura 12 – 10 UFs com Maiores Gastos em Comunicação



Fonte: STN. Nota: valores em milhões e sem as despesas intras.

Ideais orientadores

A construção de um governo moderno e comprometido com o desenvolvimento sustentável do Amazonas exige princípios claros que orientem cada decisão e ação administrativa. Esses ideais não apenas traduzem valores éticos e técnicos, mas também refletem o compromisso de alinhar gestão pública às necessidades da sociedade. Por isso, elencamos os Ideais Orientadores que deverão guiar a condução das políticas públicas numa próxima gestão de governo:

- Responsabilidade Fiscal
- Eficiência e Foco em Resultados
- Transparência e Controle Social
- Inovação Tecnológica
- Justiça Fiscal

Diretrizes estratégicas

A sustentabilidade fiscal e a eficiência na gestão dos recursos públicos exigem uma agenda de modernização capaz de alinhar o orçamento estadual às melhores práticas nacionais e internacionais. Mais do que um instrumento contábil, o orçamento deve ser entendido como ferramenta estratégica de planejamento, capaz de orientar políticas públicas, garantir previsibilidade e assegurar que cada real arrecadado seja convertido em benefícios concretos para a sociedade.